

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Вищого навчального закладу  
Укоопспілки «Полтавський  
університет  
економіки і торгівлі»  
08 липня 2015 року № 152-Н  
Форма № П-4.04

**Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій

Форма навчання денна

Кафедра управління персоналом, економіки праці та економічної теорії

Допускається до захисту  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ проф. Т.А. Костишина  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

*на тему:*

**«Удосконалення розвитку трудового потенціалу»**

**(за матеріалами ПрАТ «Полтавський ГЗК»)**

*зі спеціальності 051 «Економіка»*

*освітня програма «Управління персоналом і економіка праці»*

*ступеня магістра*

**Виконавець роботи Несен Іван Сергійович**

\_\_\_\_\_ « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 р.

**Науковий керівник к.е.н., доцент Рудич Леся Василівна**

\_\_\_\_\_ « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 р.

**ПОЛТАВА 2019**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутнісна характеристика трудового потенціалу підприємства.....	6
1.2 Дослідження розвитку трудового потенціалу підприємства.....	13
1.3 Розвиток компетенцій персоналу підприємства.....	21
2. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	28
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Полтавський ГЗК» показників його діяльності.....	28
2.2 Аналіз трудового потенціалу ПрАТ «Полтавський ГЗК».....	44
2.3 Оцінка розвитку трудового потенціалу ПрАТ «Полтавський ГЗК»..	56
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ	64
3.1 Зарубіжний досвід розвитку трудового потенціалу.....	64
3.2 Стратегія розвитку трудового потенціалу ПрАТ «Полтавський ГЗК» ..	77
3.3. Пріоритетні напрями розвитку трудового потенціалу ПрАТ «Полтавський ГЗК».....	86
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	104

## ВСТУП

У сучасних ринкових умовах спостерігається тенденція по-новому сприймати людські ресурси, що підприємство використовує у своїй діяльності. Управління трудовим потенціалом в умовах розвитку соціально орієнтованого суспільства вимагає врахування не тільки здібності працівника до праці, а також його соціально-психологічних якостей, інтелектуального рівня, можливостей інноваційної діяльності, активізація яких дає можливість більш повно реалізувати трудовий потенціал. Чим вище рівень трудового потенціалу з позицій сукупності його професійних знань, здібностей, навичок і мотивів до праці, тим ефективніше працює підприємство.

Помилки в процесі управлінні та розвитку кадрового потенціалу призводять до серйозних фінансових проблем та витрат часу, що може стати причиною зниження конкурентоспроможності, а іноді й загибелі підприємства. Класична школа менеджменту вчить, що необхідними умовами забезпечення успішної роботи підприємства є вдале формулювання системи цілей підприємства, чітке доведення її до кожного працівника, мотивація персоналу на основі оцінки внеску кожного працівника в досягнення поставлених цілей. Тільки знаючи, що спонукає людину до діяльності, які мотиви лежать в основі її праці, можна розробити ефективну систему форм і методів розвитку персоналу.

Економіко-організаційні й теоретико-методологічні аспекти дослідження трудового потенціалу та управління ним розглянуто в працях таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як О.М.Венгер, В.С.Васильченко, В.М.Данюк, І.М.Зубач, В.Г. Воронкова, А.М.Гриненко, Є.В.Мниха, О.В.Олійник, В.М.Гриньова, Л.І.Михайлова, А.Я.Кібанова, А.М.Колот, О.М. Крайнік, Н.С.Краснокутська, В.Ф.Крисько, Л.М.Швець. М.І.Баканова, Ф.Ф.Бутинця, М.А. Ажажа, Л.В.Балабанова, О.В.Мельниченко, І.М.Парасій-Вергуненко, Г.В.Савицьку, С.І.Шкарабана, Р.К.Шурпенкову, М.Г.Чумаченка.

Незважаючи на велику кількість наукових досліджень з цієї проблематики, вимагають подальшого вдосконалення питання стратегії розвитку трудовим потенціалом підприємства, методики оцінки її ефективності та використання.

Метою даної дипломної роботи є теоретико-методологічне та науково-практичне обґрунтування процесу розвитку трудового потенціалу в контексті удосконалення діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання комплексу взаємопов'язаних завдань, а саме:

- дослідити сутнісну характеристику трудового потенціалу підприємства;

- проаналізувати розвиток трудового потенціалу підприємства;

- розглянути процес формування компетенцій персоналу підприємства;

- дати загальну характеристику діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК»;

- оцінити складові трудового потенціалу ПрАТ «Полтавський ГЗК»;

- провести аналіз розвитку трудового потенціалу ПрАТ «Полтавський ГЗК»;

- вивчити зарубіжний досвід формування трудового потенціалу;

- запропонувати стратегію розвитку трудового потенціалу ПрАТ «Полтавський ГЗК»;

- визначити пріоритетні напрями розвитку трудового потенціалу ПрАТ «Полтавський ГЗК».

Об'єктом дослідження є процес управління та розвитку трудового потенціалу підприємства.

Предметом дослідження є процес розвитку трудового потенціалу ПрАТ «Полтавський ГЗК».

В основу дослідження покладено загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: статистично-економічний – для обчислення показників трудового потенціалу; графічний, статистичний – для аналізу динаміки

процесів управління, метод порівнянь – для виявлення закономірностей розвитку трудового потенціалу; метод аналізу та синтезу – для обґрунтування стратегії розвитку трудового потенціалу ПрАТ «Полтавський ГЗК», абстрактно-логічний – для обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку трудового потенціалу підприємства.

Теоретичну базу дослідження становлять внутрішні положення, нормативні документи та фінансова звітність ПрАТ «Полтавський ГЗК», монографії, роботи і статті вітчизняних та зарубіжних вчених у фахових економічних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань і мережі Інтернет з питань розвитку трудового потенціалу підприємства.

Практична цінність одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані ПрАТ «Полтавський ГЗК», з метою розвитку його трудового потенціалу.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та пропозицій. Загальний обсяг 103 сторінки, в тому числі, основний зміст викладено на 97 сторінках. Робота містить 18 рисунків, 28 таблиць, 4 додатки. Список використаних наукових джерел нараховує 50 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Сутнісна характеристика трудового потенціалу підприємства

Кадровий чинник є ключовим у діяльності будь якого господарюючого суб'єкта. Його роль особливо підвищується в кризових ситуаціях, що передбачають пошук нових підходів до організації управління, які б відповідали умовам не тільки сьогодення, а й майбутнього.

**Дана проблема набуває силу непорушного закону для успішного підприємництва, оскільки пристосуватися до непередбачених і нерідко хаотичних змін у ринковому середовищі може тільки високо мобільний, орієнтований на постійний розвиток персонал.**

Проблема розвитку трудового потенціалу виникає на ґрунті невідповідності професійних компетенцій працівників вимогам робочого місця. В науковій літературі більшість поглядів вчених базується на розвитку окремих складових трудового потенціалу, що потребує комплексного дослідження процесу розвитку трудового потенціалу в сучасних умовах.

Виходячи з мети магістерської роботи проведемо аналіз понятійного апарату, що є об'єктом нашого дослідження. Термін «потенціал» походить від слова *potentia* лат., звичайно трактується як сила, потужність. На думку Т.В.Білорус, цей термін набув широкого вжитку у лексиці суспільних наук та публіцистиці. Він характеризує явища переважно політичні та соціальні:

політичний потенціал партій, культурний потенціал міста, освітній потенціал вищої та середньої школи і т.п. Для повсякденного усвідомлення інтуїтивного уявлення часто вистачає, щоб відчуті можливі позитивні або негативні наслідки. Поняття потенціалу, на думку автора, не може тлумачитися як деяка абсолютна та однозначна міра, яка характеризує свого носія – на манеру того, як розуміється, скажімо, коефіцієнт інтелекту. [4, с. 14].

В свою чергу Євдокимов Ф. І трактує, це визначення як можливості, наявні сили, запаси, засоби, які можуть бути використані, або як рівень потужності у будь-якому відношенні, сукупність засобів, необхідних для здійснення чого-небудь. [12]

Федонін О. Рєпіна І. у своїй роботі дають наступне визначення: потенціал – це система матеріальних і трудових факторів (умов, складових), що забезпечують досягнення мети виробництва; потенціал – це здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею завдання. [41]

Узагальнюючи сучані наукові доробки щодо сутності трудового потенціалу можна стверджувати, що нема загальноприйнятого теоретичного підходу (табл. 1.1.1)

Таблиця 1.1.1

Сучані наукові підходи до визначення поняття трудового потенціалу  
[4, 33, 44, 13]

Автор	Визначення
А. Данілюк	Трудовий потенціал - головний ресурс підприємства, оскільки саме завдяки людському інтелекту може створюватись нова, конкурентноздатна продукція.
Білорус Т.В	Трудовий потенціал у реальному вигляді може бути представлений можливостями працівників, якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними і фізіологічними якостями, а також, що найбільш важливо на нашу думку, творчими здібностями. Кадровий потенціал підприємства наділений властивостями цілісності, які принципово відрізняють його від властивостей притаманних кожному працівникові окремо .
Борисов А.Б	Трудовий потенціал - це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками

	персоналу підприємства
--	------------------------

## Продовження таблиці 1.1.1

Е.В. Сарапука	Трудовий потенціал - узагальнена трудова дієздатність колективу підприємства, ресурсні можливості в сфері праці спискового складу підприємства виходячи з його віку, фізичних можливостей, існуючих знань і професійно-кваліфікаційних навичок
Н.І. Шаталова	Трудовий потенціал - міра існуючих ресурсів і можливостей, що безперервно формуються в процесі всього життя особистості, втілених у трудову поведінку та визначаючих його реальну продуктивність.
О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк	Трудовий потенціал - персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. Трудовий потенціал оцінює рівень використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і сукупності працівників у цілому, що є необхідним для активізації людського фактора і забезпечує якісну збалансованість у розвитку особистого й уречевленого факторів виробництва
О.Л. Бєвз, Г.В. Лич	Трудовий потенціал - це інтегральна здібність і готовність людей до праці, незалежно від її сфери, галузі, соціально-професійних характеристик.
Сімчєра О.І.	Трудовий потенціал є сукупністю можливостей працівників підприємства активно чи пасивно брати участь у виробничому процесі в рамках певної організаційної структури з урахуванням матеріальнотехнічних, технологічних, інформаційних та інших ресурсів, є складним структурним соціально-економічним утворенням, що містить ряд компонентів

Як показують дослідження, трудовий потенціал є складним суспільно-економічним явищем, структура якого формується за просторовою, часовою ознаками, за рівнем спеціалізації ( табл. 1.1.2).

Таблиця 1.1.2

## Різновиди трудового потенціалу за ознаками

Ознака	Характеристика
<i>Просторова</i>	Макрорівень: трудовий потенціал країни. Мезорівень: трудовий потенціал регіону. Мікрорівень: трудовий потенціал підприємства. Індивідуальний рівень: трудовий потенціал особистості.
<i>Часова</i>	відображає процес відтворення трудового потенціалу відповідно до етапів життєвого циклу: формування, розподіл, перерозподіл, використання та розвиток.
<i>Участь у виробничо-господарському процесі</i>	Потенціал виробничого персоналу Потенціал управлінського потенціалу
<i>Спеціалізація</i>	трудова потенціал окремої галузі та трудовий потенціал окремого підприємства.
<i>Місцем в соціально-економічній системі</i>	Структурно-формуєчий потенціал Підприємницький трудовий потенціал



Складниками трудового потенціалу, які характеризують його на рівні окремого виду економічної діяльності та на рівні підприємства, є такі взаємопов'язані поняття, як «кадри» і «персонал», оскільки «персонал» - це весь особовий склад підприємства, організації чи установи, включаючи найманих працівників, працюючих акціонерів і власників, тобто зайнятих суспільно корисною діяльністю, а «кадри» - це основа (штатна) частина зайнятих. При цьому кожен елемент персоналу є носієм індивідуального трудового потенціалу.

Трудовий потенціал підприємства формується з внутрішніх якостей, можливостей найманих працівників та засобів реалізації цих можливостей. При цьому до внутрішніх можливостей працівника належать здоров'я, працездатність, рівень професіоналізму та кваліфікації, а до засобів реалізації цих можливостей – умови праці та побуту, рівень оплати праці, системи мотивації та стимулювання праці, технічне оснащення робочих місць тощо. Ефективність реалізації трудового потенціалу як кожного працівника, так і трудового колективу залежить від умов, у яких здійснюється трудова діяльність.

Трудовий потенціал підприємства у загальному розумінні характеризує можливості працівника трудового колективу, спрямовані на досягнення певної мети. При цьому необхідно враховувати, що трудові колективи володіють різними потенціалами в залежності від територіального розташування підприємства, галузевої приналежності, розмірів виробництва, статевовікової структури та іншого. Крім того, кожне підприємство має свої особливості формування колективу, трудові традиції, взаємовідносини між робітниками.

У трудовому потенціалі працівника можна виділити такі компоненти: психофізіологічний потенціал, якій визначається такими характеристиками, як здатність і схильність людини, стан її здоров'я, працездатність, тип

нервової системи та ін., кваліфікаційний потенціал; який визначається обсягом, глибиною і різнобічністю загальних і спеціальних знань, трудовими навичками і вміннями, що обумовлюють здатність працівника до праці визначеного змісту і складності, особистий потенціал характеризується рівнем громадської свідомості і соціальної зрілості, ступенем засвоєння працівником норм становлення до праці, ціннісної орієнтації, інтересами, потребою у сфері праці [3].

Трудовий потенціал підприємства являє собою сукупну кваліфікацію та професійні здібності всіх працівників підприємства, а також досягнення підприємства в ефективній організації праці та розвитку персоналу.

Структура трудового потенціалу підприємства являє собою співвідношення різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних та інших характеристик груп працівників і відносин між ними (рис. 1.1.1)



Рис. 1.1.1 Структура трудового потенціалу.

Як показує аналіз наукової літератури компоненти трудового потенціалу можна розглядати на різних рівнях, окремої людини, колективів, в тому числі для персоналу підприємства та населення країни в цілому (табл. 1.1.3).

Таблиця 1.1.3

Компоненти трудового потенціалу за рівнями [15,44, 21 ]

Компоненти	Об'єкти аналізу і відповідні їм показники		
	людина	підприємство	Суспільство
<i>Здоров'я</i>	Працездатність, час відсутності на роботі через хвороби	Втрата робочого часу через хвороби і ушкодження, витрати на забезпечення здоров'я персоналу	Середня тривалість життя, витрати на охорону здоров'я, смертність за віком
<i>Моральність</i>	Ставлення до оточуючих	Взаємини між співробітниками, втрати від конфліктів, шахрайство	Ставлення до інвалідів, дітей, людей похилого віку, злочинність, соціальна напруженість
<i>Творчий потенціал</i>	Творчі здібності	Кількість винаходів, патентів, раціоналізаторських пропозицій, нових виробів на одного працюючого	Доходи від авторських прав, кількість патентів і міжнародних премій на одного жителя країни
<i>Активність</i>	Прагнення до реалізації здібностей	Заповзятливість	Темпи технічного прогресу
<i>Організованість та асертивність</i>	Акуратність, раціональність, дисциплінованість, обов'язковість, порядність, доброзичливість	Втрати від порушень дисципліни, Чистота, ретельність, ефективне співробітництво	Якість законодавства, якість доріг і транспорту, дотримання договорів і законів
<i>Освіта</i>	Знання, кількість років навчання в школі і вузі	Частка фахівців з вищою і середньою освітою у загальній чисельності працюючих, витрати на підвищення кваліфікації персоналу	Середня кількість років навчання в школі і вузі, частка витрат на фінансування даної сфери в держбюджеті
<i>Професіоналізм</i>	Уміння, рівень кваліфікації	Якість продукції, втрати від браку	Доходи від експорту, втрати від аварій

<i>Ресурси робочого часу</i>	Час зайнятості протягом року	Кількість співробітників. Кількість годин роботи за рік одного співробітника	Працездатне населення. Кількість зайнятих. Рівень безробіття. Кількість годин зайнятості за рік
----------------------------------	---------------------------------	---	---

Трудовий потенціал слід розглядати як інтегральну кількісно-якісну характеристику здібностей і можливостей особистості, колективу, суспільства до праці, що включає одночасно три аспекти, зокрема:

1) ресурсний аспект – рівень, який доступний для розвитку трудового потенціалу з погляду накопичених ресурсів і резервів та який визначається психофізіологічними (стан здоров'я працівника, працездатність, витривалість, тип нервової системи і т.п.), демографічними (оцінка чисельності і складу працездатного й економічно активного населення) і освітньо-кваліфікаційними характеристиками (кількість випускників різних навчальних закладів, структура працездатного населення за рівнем освіти, за рівнем кваліфікації та ін.);

2) факторний аспект – можливості використання і подальшого розвитку трудового потенціалу, що визначаються часовими (фонд робочого часу), соціально-економічними (структура зайнятості за сферами, галузями економіки, професіями, посадами, спеціальностями, показниками мобільності кадрів і т.п.), організаційними (рівень організації праці, соціально-психологічний клімат в колективі і т.п.), матеріально-технічними (рівень матеріально-технічної бази, оплати праці працівників), інформаційними (рівень інформаційної забезпеченості), освітніми (витрати на освіту, якість системи освіти), особовими характеристиками (ціннісні орієнтації, потреби, мотиви, цілі, очікування та інтереси у сфері праці);

3) результативний аспект – кінцевий результат використання трудового потенціалу, який визначається характеристиками результату (індекс розвитку трудового потенціалу, індекс розвитку людського потенціалу, інші агреговані економічні показники) [25].

Як показують дослідження, трудовий потенціал підприємства є складним суспільно-економічним явищем. Він формується під впливом різних факторів, має різні класифікаційні ознаки та структуру.

## 1.2 Дослідження розвитку трудового потенціалу підприємства

Ефективне функціонування будь-якої організації, насамперед, визначається ступенем розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно здійснювати розвиток своїх працівників є один з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

Розвиток персоналу представляє собою багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. Разом з тим, воно є більш вузьким у порівнянні з поняттям «гармонічний розвиток особистості». Нетотожними між собою є також поняття «професійний розвиток особистості» і «розвиток персоналу». Проаналізувавши роботи наукових дослідників в цій сфері, ми маємо змогу розтлумачити поняття «розвиток персоналу». (табл.1.2.1)

Таблиця 1.2.1

### Наукові підходи до визначення поняття «розвиток персоналу»

Автор	Визначення
А. Я. Кібанов.	<i>Розвиток персоналу — це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації.</i>

Гриньова В. М.	<i>Розвиток персоналу</i> проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і зростання їхньої здатності робити значний внесок у розвиток організації
Маслова В.М.	<i>Розвиток персоналу</i> – це сукупність заходів, спрямованих на розвиток людського потенціалу підприємств

## Продовження таблиці 1.2.1

Н. Том	<i>Розвитку персоналу</i> – це цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства у відповідності із завданнями розвитку самого підприємства і потенціалом та нахилами співробітників
Савченко В.А	<i>Розвиток персоналу</i> системний організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу
Шлендер П.Е.	<i>Розвиток персоналу</i> — система заходів, спрямованих на підтримку здібних до навчання працівників, поширення знань і передового досвіду, навчання молодих кваліфікованих співробітників
Хміль Ф. І.	<i>Розвиток персоналу</i> – це повторюваний процес, що веде до досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації

Аналізуючи вищенаведені визначення ми можемо зробити висновок, що розвиток персоналу це — вдосконалення, а також здобуття нових професійних, навичок та вмінь, професійною та особистісною конкурентоспроможності в результаті безперервного навчання та саморозвитку особистості. Розвиток базується на гармонійному поєднанні особистісних, інтелектуальних, моральних, емоційно-вольових, психофізіологічних якостей, успішне комбінування яких забезпечує високу результативність та ефективність і підвищує конкурентоспроможність підприємства. Ми розглядаємо розвиток трудового потенціалу як безперервний процес для забезпечення всебічного розвитку працівників і підвищення ефективності діяльності підприємства в короткостроковій та довгостроковій перспективі.

В умовах сьогодення саме розвиток персоналу виступає одним із найвагоміших чинників конкурентоспроможності підприємства. Високий рівень професійної компетентності, висока мотивація до навчання й прагнення працівників до самонавчання та самореалізації формують відповідний рівень конкурентоспроможності персоналу. Кваліфікований працівник характеризується більшою мобільністю на ринку праці і є більш конкурентоспроможний.

Важливим для нашого дослідження є саме системний підхід до розуміння розвитку трудового потенціалу, який передбачає врахування внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на цей процес. Т. Збрицька, А. Ткаченко, С. Бабушко серед внутрішніх чинників визначають мету, завдання, складові професійного розвитку персоналу. Так, метою розвитку трудового потенціалу працівників є забезпечення організації працівниками, які володіють відповідними якісними характеристиками та відповідають її цілям та стратегії розвитку. Щодо завдань, важливим є виявлення і підтримка здатних до навчання працівників; поширення знань і передового досвіду як системи безперервного навчання персоналу; активізація потенційних можливостей співробітників; зміцнення духу творчості та змагання; робота зі створення резерву керівників; створення системи службово-кваліфікаційного розвитку і планування трудової кар'єри [39, с. 369].

Розвиток трудового потенціалу як динамічна категорія має мету позитивних кількісно-якісних зрушень у власній структурі, а також прогресивний поступ у залученні працездатного населення до суспільно-корисної праці, досягнення зростання його якісних характеристик та загальної продуктивності [7, с. 15].

Аналіз науково-педагогічних джерел [2; 37; 39] дав нам змогу побудувати таку послідовність складників розвитку трудового потенціалу (рис. 1.2.1):

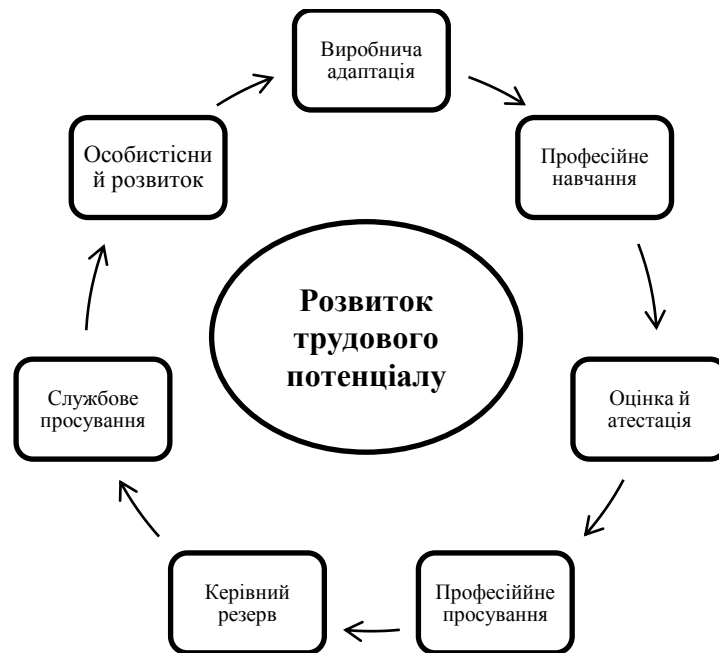


Рис. 1.2.1 Складові розвитку трудового потенціалу

Виходячи з цього, констатуємо, що професійний розвиток зі своїми складовими: виробнича адаптація, професійне навчання, яке охоплює підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, оцінювання й атестація, планування трудової кар'єри, професійно-кваліфікаційне просування, формування резерву керівників, службово-професійне просування керівників і супроводжуючий їх особистісний розвиток може здійснюватися в певній послідовності, неперервності та взаємодії всіх елементів.

Майже всі вчені погоджуються, що персонал є головною ланкою виробничого процесу на підприємстві. Якими б не були новітні технології, інноваційні ідеї, вони ніколи не будуть ефективними, приносити максимальну користь без високоефективної роботи, належної підготовки і кваліфікації людських ресурсів. Управління персоналом є достатньо складним процесом, адже люди наділені інтелектом, здатністю мислити. Вони постійно розвивають між собою взаємовідносини, які часто впливають на продуктивність праці, виробництво, внутрішній клімат підприємства.

Основу концепції управління персоналом підприємства в даний час складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних



установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством.

Розвиток професійних здібностей та якостей персоналу підприємства повинен забезпечувати:

- здатність співробітника усвідомити необхідність регулярного навчання щоб відповідати зростаючим вимогам;
- здатність колективу усвідомити необхідність командного чи групового управління при активній участі всього персоналу не тільки керівників;
- здатність підприємства усвідомити вирішальну роль кожного співробітника та необхідність розвитку його трудового потенціалу [19].

Враховуючи вищезазначене можна стверджувати що професійний розвиток персоналу підприємства вимагає дотримання таких умов:

1. Оцінка персоналу визначення рівня професійних та ділових знань та вмінь працівника.
2. З'ясування цілей та завдань які стоять перед працівниками в майбутньому необхідно для визначення кваліфікації працівника як на даний період часу, так і в майбутньому.

Аналіз факторів під впливом яких визначаються потреби персоналу підприємства дозволить їх згрупувати та визначити найважливіші:

- зовнішнє середовище, споживачі, держава, конкуренти, постачальники;
- удосконалення організаційної структури управління;
- освоєння нових видів продукції послуг;
- розвиток науки та техніки;
- розробка нової стратегії розвитку підприємства.

Таким чином процес визначення потреб професійного розвитку персоналу підприємства можна прослідкувати за наступними етапами (рис. 1.2.2).

На першому етапі для визначення потреб розвитку працівника на

підприємстві аналізують зовнішні та внутрішні фактори. До зовнішніх факторів належать: економічні темпи інфляції, валютний курс, процентні ставки, платіжний баланс, рівень безробіття, політичні, технологічні, науково-технічні, міжнародні, соціальні та демографічні.

Внутрішні фактори варто аналізувати за такими напрямками: персонал його потенціал, кваліфікація, інтереси, організація управління та маркетингу, стан основної діяльності виробництва, організаційні характеристики, наукові дослідження та розробка, фінансовий стан, організаційна структура.

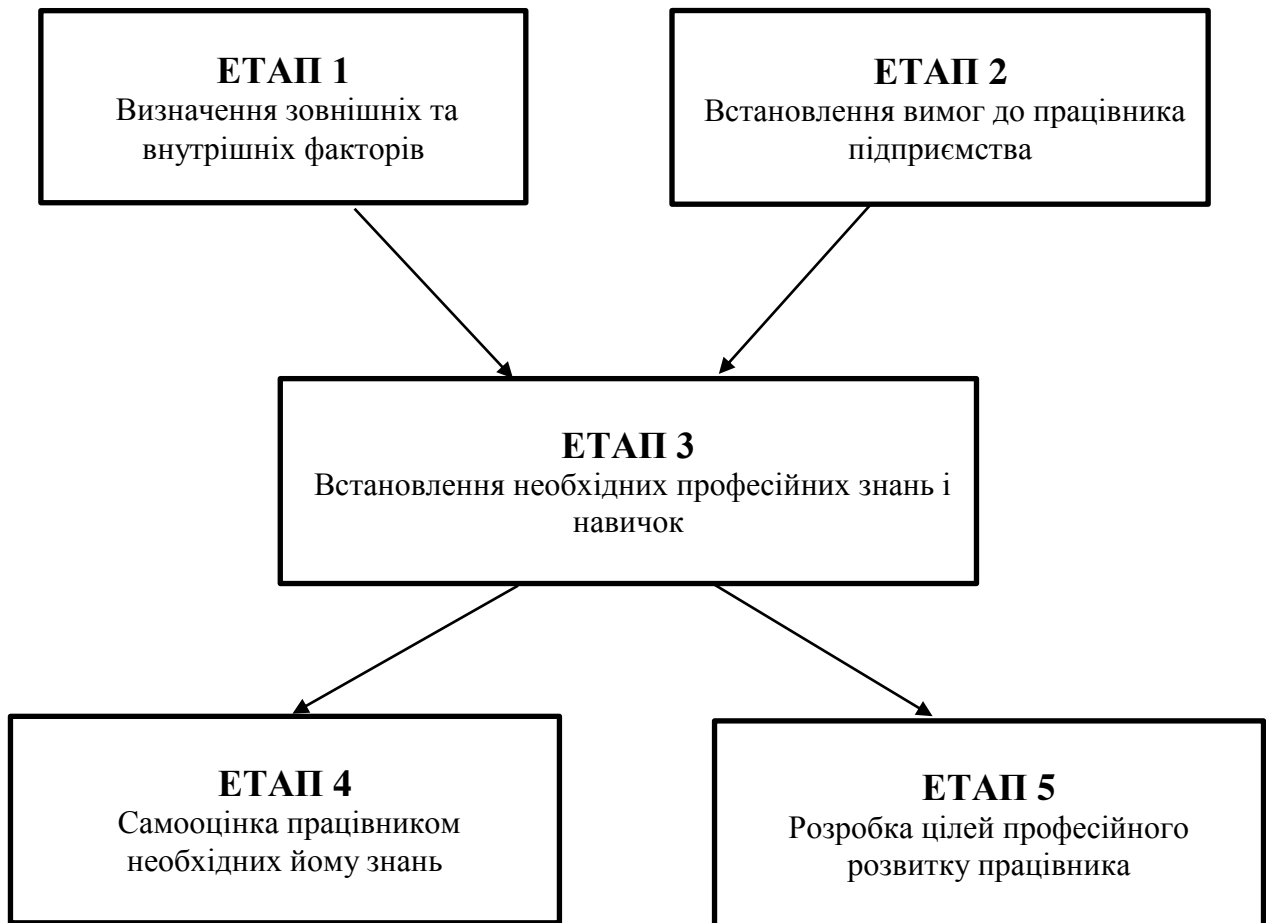


Рис.1.2.2 Етапи визначення потреб розвитку працівника на підприємстві [27].

На другому етапі встановлюються вимоги до працівника підприємства. Заохочується ініціатива співробітників, спрямована на підвищення ефективності функціонування підприємства (ріст доходів, підняття іміджу, економію матеріальних, енергетичних та інформаційних ресурсів,

підвищення якості продукції та кваліфікації співробітників).

Третій етап передбачає визначення потреб розвитку працівника на підприємстві та встановлення необхідних професійних знань та навичок. Зокрема таких як ефективність, професійна майстерність, дотримання строків, погодинний виробіток, брак використання робочого часу, уважність, технологічна дисципліна, ритмічність роботи, частота помилок, швидкість розпізнавання помилок, трудова дисципліна, сумлінність, особиста ініціатива, діловитість, готовність приймати самостійні рішення, підвищувати кваліфікацію, завантаженість роботою, передання професійних знань, готовність допомагати колегам, дбайливе ставлення до засобів виробництва, професійна кваліфікація, застосування досвіду та навичок, знань, самостійність ініціативи, здатність до аналізу, пошук рішень, надійність, виконання роботи, доцільність методів роботи, навантаження та стабільна орієнтація на результат, співробітництво.

Самооцінка працівником необхідних йому знань передбачає раціональне співвідношення себе з певною діяльністю та виявлення можливостей щодо її здійснення. Раціональна самооцінка є організуючим фактором діяльності керівника особливо в ситуаціях коли доводиться самостійно приймати рішення без прямих вказівок та допомоги вищого керівництва в умовах дефіциту ресурсів часу або інформації.

На заключному етапі визначення потреб розвитку працівника на підприємстві необхідно розробити цілі професійного розвитку працівника тобто кількісне та якісне визначення потреб у працівниках розвиток та прозорість систем оцінок планування кар'єри організація системи навчання та підвищення кваліфікації працівників організації відповідно до сучасних та майбутніх завдань визнання здібностей та потенціалу працівників і створення можливостей для їх розвитку [4].

Дослідження показують, що фактори розвитку трудового потенціалу можна згрупувати наступним чином (табл. 1.2.2).

Таблиця 1.2.2

## Фактори, що визначають формування трудового потенціалу

Кількісні	Якісні
Чисельність працездатного населення	Психофізіологічна працездатність
Кількість робочого часу, відпрацьованого працездатним населенням	Загальноосвітній та професійно-кваліфікаційний рівень
Чисельність безробітних	Рівень культури
Структура зайнятості	Моральна зрілість
Статевовікова структура населення	Схильність носії в праці до мобільності
Рівень народжуваності	Трудова міграція та трудова активність

Розвиток трудового потенціалу належить до одних з основних показників прогресивності суспільства, є вирішальним важелем науково-технічного процесу. Тому у державах з розвинутою ринковою економікою все більше компаній перебирають ініціативу щодо здійснення неперервного розвитку персоналу своїх підприємств. Планування та організація розвитку персоналу стають важливими функціями управління персоналом.

Завданням розвитку трудового потенціалу підприємства є:

- здійснення професійної підготовки робітників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу шляхом запровадження гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників;
- організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;
- забезпечення більш повного використання здібностей, інтересів і нахилів працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження у практику нововведень, високих технологій з метою підвищення гнучкості підприємства, його конкурентоспроможності на ринку;
- проведення оцінювання персоналу, застосування результатів

оцінювання під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників, забезпечення взаємозв'язку атестації зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації;

- формування позитивного ставлення персоналу до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального і нематеріального стимулювання їх розвитку підвищення престижу та привабливості організації серед молоді й інших груп населення [16].

Як показують дослідження реалізація завдань з розвитку персоналу потребує значних ресурсів. Зокрема, витрати на трудовий потенціал є основою для виробничих та соціальних показників та стратегії розвитку підприємства. Важливого значення набувають економічні аспекти щодо розвитку трудового потенціалу, особливо ефективність таких витрат. Вище зазначено набуває особливої актуальності в сучасних умовах, що є об'єктом дослідження наступного параграфу магістерської роботи.

### **1.3 Розвиток компетенцій персоналу підприємства**

З переходом вітчизняних промислових підприємств на інноваційний шлях розвитку, неухильно зростає роль людського фактора, а нарівні з ним, зростають вимоги з боку суспільства до персоналу, його фізичного стану, освітнього рівня, професійної підготовки, кваліфікації, загальної культури, соціальної активності, тобто в цілому до його трудового потенціалу. [48].

В свою чергу трудовий потенціал промислових підприємств не обмежується системою інтелектуальних, освітньо-професійних та фізичних здібностей персоналу підприємств, що розвиваються. Він також включає в

себе професійну компетентність, яка характеризується трудовою, культурною та мотиваційною готовністю персоналу до трудової реалізації відповідних здібностей [49]. В даному випадку, важливим завданням є дослідження питання професійної компетенції персоналу як головного показника розвитку трудового потенціалу промислових підприємств в сучасних умовах розвитку.

Для розкриття сутності професійної компетенції персоналу промислових підприємств варто розглянути такі базові поняття, як «компетентність» та «компетенція» в (табл. 1.3.1).

Табл.1.3.1

Порівняння понять «компетенція» та «компетентність»[35]

Елементи порівняння	<i>Компетенція</i>	<i>Компетентність</i>
Описовий характер	Знання, навички, установки (як індивідуальні прояви)	Поведінкові сценарії, які працівники вносять в роботу, в посаду або в цілому в організаційний контекст
Зони ідентифікації	Функціональний аналіз практичних функцій та обов'язків	Елементи поведінки, дії, що відображають спосіб виконання завдань
Фокус зосередження	Аналіз роботи, що орієнтований на завдання, які відображають очікуване виконання функцій	Особистісно-орієнтований аналіз діяльності для виявлення та ідентифікації мотивів ефективності
Предмет дослідження	Область компетенцій (область знань), доступна для якісного індивідуального освоєння	Зони, до яких повинна бути прикута увага з метою досягнення необхідного рівня виконання функцій
Показники	Порогові стандарти (широкий діапазон використання)	Характеристики граничних індивідуальних досягнень (в більшій мірі прив'язані до середніх та вищих управлінських функцій)
Область застосування	Створення освітніх та кваліфікаційно-професійних	Виявлення ексклюзивних форм поведінки, що характеризують

	стандартів	підприємство
Рівень аналізу	Характеристика типових робочих місць	Характеристика ієрархічно представлених управлінських функцій
Галузь застосування	Визначення загальних можливостей персоналу	Визначення ролі працівника на підприємстві

Продовження таблиці 1.3.1

Мета оцінки	Визначення професійного статусу персоналу	Визначення потенціалу працівника для найкращого використання внутрішніх ресурсів підприємства
Мотиваційний потенціал	Можливість зміни робочого місця або посадових функцій	Можливість професійного зростання

Як правило, більша увага практиків і науковців звертається на вдосконалення саме компетенції шляхом включення у зміст визначення додаткових якостей (мотивів, самооцінки, соціальних ролей тощо).

Компетентність же розглядається як набір компетенцій або як здатність, необхідна для вирішення робочих завдань та отримання необхідних результатів роботи. Існують окремі думки, що компетентність є загальною здатністю, яка дає змогу встановити зв'язок між знаннями і ситуацією, що склалась, побудувати правильний алгоритм необхідних дій для успішного та швидкого розв'язання проблеми [24].

Дослідивши таблицю 1.3.1 можна сформулювати визначення компетенції та компетентності.

Компетенція - це особистісна якість працівника, що є необхідною та достатньою для здійснення конкретної професійної діяльності в конкретних умовах з наперед установленим рівнем якості;

Компетентність є проявом і наслідком використання сукупності компетенцій (знань, навичок та способів спілкування) та досвіду працівника і проявляється як заданий рівень результативності діяльності в заданій предметній області.

На сьогоднішній день управління розвитком трудового потенціалу

персоналу на основі компетентнісного підходу передбачає не стільки використання компетенцій, які необхідні організації для ефективного функціонування в сучасних умовах, скільки формування стратегії розвитку організації, що буде необхідними в майбутньому. У зв'язку з цим актуальним є питання створення моделі компетенцій.

Проаналізувавши сучасні підходи до формування моделі компетенцій, найбільш перспективним є підхід, який ураховує як американську, так і англійську школу компетенцій. Одним із представників даного підходу є А.В. Стьоганцев [35]. В основі даного підходу лежить структурно-функціональний аналіз, який дозволив виокремити елементи компетенцій (табл. 1.3.2).

Табл.1.3.2

## Основні елементи компетенції

Елемент	Опис
Технологія ефективної діяльності	Набір оптимальних (для досягнення запланованого результату в даних умовах) послідовностей «кроків», у цілому схожих одна на одну, але різних для різних умов і для різного рівня якості. Ключові питання: «З яких етапів складається моя діяльність?», «Які завдання кожного етапу?», «Що, у якому випадку, як робити?».
Теоретичні знання	Необхідні для усвідомленого формування навичок, а також для формування і варіативного застосування алгоритму ефективної діяльності. Систематизована інформація про виконувану діяльність, а також про умови цієї діяльності, її об'єкти і суб'єкти. Ключове питання: «Як це все влаштовано?»
Психологічні установки (мотивація і мета)	Розуміння сенсу здійснюваної діяльності, позитивне ставлення до неї, впевненість у своїх силах. Ключові питання: «Як я ставлюся до цієї діяльності?», «Що вона мені дає?», «Що я хочу досягти в результаті?»
Уміння та навички	Набір «програм», що дозволяють ефективно реалізовувати алгоритм ефективної діяльності. Ключове питання: «Що (і наскільки якісно) мені необхідно вміти робити для реалізації алгоритму ефективної діяльності в усіх необхідних варіаціях?»



Особистісні та професійні якості	Забезпечують якість, а часто і саму можливість реалізації всіх виконуваних дій. Від умінь і навичок відрізняються своєю відносною неспецифічністю. Ключове питання: «Яким мені треба бути, щоб успішно застосовувати всі необхідні мені навички та вміння?»
Професійний досвід	Забезпечує стабільність та економічність реалізації обраного алгоритму діяльності, особливо в складних умовах (через втому, за наявності перешкод, після довгих перерв і т.д.).
Методика самостійного тренування	«Що і як мені робити для вдосконалення всіх основних компонентів своєї компетенції (знань, умінь і навичок, установок і т.д.)?»

Найбільш значущим (системоутворювальним) елементом в цій моделі виступає алгоритм ефективної діяльності фахівця, який:

повинен бути досить складним та індивідуалізованим;  
приводить до запланованого результату.

Відповідно, усі інші компоненти компетенції (знання, навички, установки) по відношенню до нього визнаються як допоміжні. Серед них важлива роль належить методикам тренування та впровадження. Їх включення до складу моделі компетенцій обумовлено тим, що при зміні умов діяльності або в міру підвищення вимог до її результатів, у фахівця виникає необхідність у вдосконаленні самої діяльності.

Отриману модель компетенцій автори назвали ПУСК – повна універсальна структура компетенції (рис. 1.3.1).

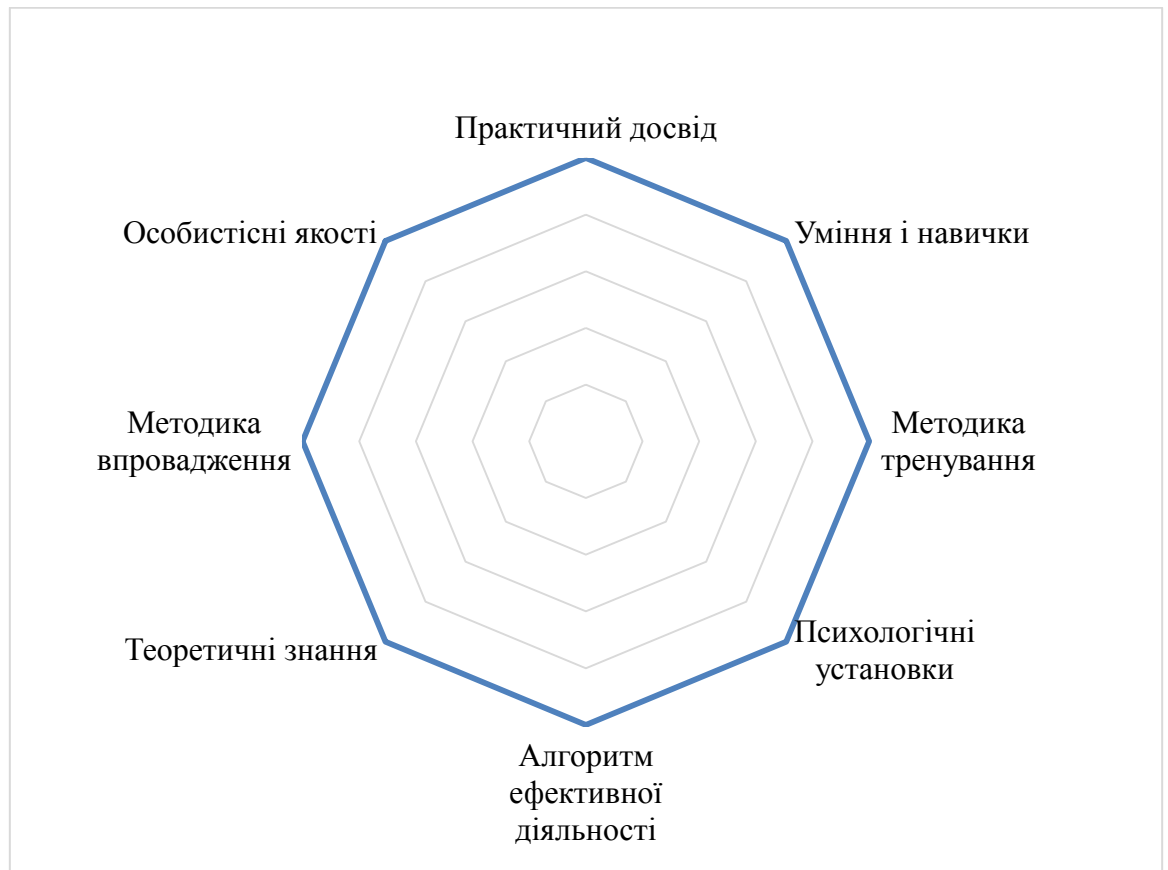


Рис. 1.3.1 Модель компетенцій ПУСК [35].

Зважаючи на те, що в сучасних умовах висуваються підвищені вимоги до розвитку персоналу з точки зору формування практичних навичок, то для реалізації даної моделі компетенцій на практиці слід визначити профіль необхідної компетенції та встановити, яким чином її можна найбільш ефективно розвивати. Для визначення профілю компетенції слід визначити, які установки, знання, навички, якості, досвід необхідні фахівцю для реалізації конкретного алгоритму діяльності.

Також слід урахувати те, що іноді компетенція працівника може перевищувати потреби посади. Якщо це має місце, то співробітник відчуває себе незадоволеним, а його компетентність починає знижуватися. Для того, щоб такий працівник відчував себе щасливим, необхідно, щоб вимоги його посади перевищували його поточну компетентність хоча б по одному з параметрів (рис. 1.3.2)



Рис.1.3.2 Три профілі компетентності працівника

Підхід до розвитку трудового потенціалу на основі моделі ПУСК дозволяє підвищити ефективність управління, а також підвищити якість оцінки та навчання кадрів. Додатковими привабливими можливостями можуть стати: впровадження системи безперервного навчання персоналу, ефективне управління талантами, нематеріальне мотивування співробітників, підвищення їх залучення. Моделювання та розвиток компетенцій є основою для успішного впровадження системи стратегічного управління персоналом, а також ефективного управління культурою організації.

Таким чином, впроваджуючи модель ПУСК в області управління розвитком трудового потенціалу, можна не тільки поліпшити психологічний клімат і утримати талановитих співробітників, але і знизити фінансові витрати організації, значно підвищивши прибуток.

## РОЗДІЛ 2.

## **АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Полтавський ГЗК»**

Об'єктом дослідження у дипломній роботі обрано приватне акціонерне товариство Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат, яке знаходиться за адресою, Полтавська обл., місто Горішні Плавні, вулиця будівельників, будинок 16.

Історію Полтавського (Дніпровського) гірничо-збагачувального комбінату умовно можна поділити на декілька етапів, кожен з яких був важливим, напруженим, на кожному вирішувались значні задачі.

I-й етап – підготовчий, охоплює період з 1954 по 1961 роки. На протязі семи років вчені, узагальнивши результати багаторічних досліджень, зробили висновки про доцільність промислової розробки родовищ Кременчуцької магнітної аномалії. На основі висновків було прийнято рішення про будівництво Дніпровського гірничо-збагачувального комбінату. Міністерством чорної металургії СРСР були затверджені техніко-економічні розрахунки по розробці родовищ, а Держпланом УРСР прийнято протокольне рішення про проектування розробки і збагачення магнетитових залізистих кварцитів на основі руд Горішньо-Плавнівського родовища.

Постановою РМ УРСР № 14980 від 08.09.1960 року було затверджено «Короткий зміст проектного завдання», а в листопаді того ж року прийнято

спільну Постанову ЦК КПУ та РМ УРСР № 1923 «Про підготовку

будівництва Дніпровського гірничо-збагачувального комбінату, Кременчуцького нафтопереробного заводу та інших об'єктів Полтавського економічно-адміністративного району».

14.12.1960 року постановою Полтавського Раднаргоспу для будівництва Дніпровського ГЗК був організований новий трест «Кременчукрудбуд», створена дирекція нового комбінату. Протягом зими та весни 1961 року здійснювались підготовчі роботи, завозилась техніка, механізми, обладнання та матеріали, вирішувались побутові проблеми влаштованих на будівництво працівників. 15 липня – початок розкривних робіт в кар'єрі.

З 1962 року почався 2-й етап історії ГЗК – будівництво першої черги, що закінчився в 1970 році введенням в експлуатацію першої черги Дніпровського гірничо-збагачувального комбінату. 16.05.1963 року на Камиш-Бурунський ГЗК була відправлена перша партія сирової руди для промислової проби. Протягом дев'яти років був підготовлений для експлуатації кар'єр, дробильно-збагачувальний комплекс з потужною допоміжною базою, а в новозбудованому для гірників місті Комсомольську – житловий масив та об'єкти соцкультпобуту. Всі вісім секцій на збагачувальній фабриці були введені в експлуатацію протягом року.

27 лютого 1970 року – отримано перший залізрудний концентрат на першій секції збагачувальної фабрики. Саме ця дата традиційно відзначається як день народження Полтавського (Дніпровського) ГЗК. 25.03.1970 року з Комсомольська на Макіївський металургійний комбінат було відправлено два ешелони залізрудного концентрату.

3-й етап охоплює період з 1971 по 1992 роки, протягом яких суттєво здійснено розширення та реконструкцію кар'єру, будівництво другої дробильно-збагачувальної фабрики, корпусів сухої магнітної сепарації, фабрик збагачення, здійснено розширення хвостового господарства й оборотного водо забезпечення. Реконструкцію й будівництво зовнішнього та внутрішнього фабричного залізничного транспорту, будівництво річкового

порту для відвантаження окатків споживачам водним шляхом, а також будівництво об'єктів енергозбереження комбінату, ремонтного й господарського значення.

Будівництво двох фабрик огрудкування (№1 та №2) проектною потужністю по 6 млн. тон окатків на рік кожна, виконано по окремим технічним проектам, затвердженим МЧМ СРСР наказами №567 від 04.08.1975 та №1138 від 30.12.1977 років. В квітні 1977 року була введена в експлуатацію 1-ша, а в лютому 1978 року – 2-га технологічні лінії по виробництву окатків фабрики огрудкування № 1 (ЦВО-1). В березні 1978 року повністю була введена в експлуатацію фабрика огрудкування № 1. Основне обладнання по схемі «решітка – трубчата піч – кільцевий охолоджувач» придбано в американської фірми «Алліс Чалмерс». Протягом 1980 року були введені в експлуатацію 3-тя та 4-та технологічні лінії по виробництву окатків фабрики огрудкування № 2 (ЦВО-2), та введена в експлуатацію сама фабрика.

8 травня 1981 року Дніпровський ГЗК згідно з наказом № 233 Мінчормета УРСР було перейменовано в Полтавський ГЗК. 02.03.1983 року наказом МЧМ СРСР № 718 було затверджено проект розкриття та відпрацювання глибинних горизонтів кар'єру Полтавського ГЗК. В проекті були визначені головні технічні рішення по відпрацюванню Горішньо-Плавнівського та Лавриківського родовищ залізистих кварцитів в нових гірничо-геологічних умовах на глибині від 150 до 300 метрів та встановлені межі кар'єру для відпрацювання всіх балансових запасів до глибини 700 метрів. З 1984 по 2003 роки в кар'єрі використовувалась циклічно-поточна технологія з розташуванням розвантажувального майданчика з дробаркою попереднього подрібнення ККД – 1500/180 на горизонті мінус 25 метрів, шириною транспортерної стрічки 2000 мм та проектною потужністю 18 млн. тон руди на рік.

В зв'язку з набуттям Україною незалежності, переходом промисловості на ринкові відносини, початком приватизації, в 1992 році почався 4-й етап

історії Полтавського ГЗК. В 1992 році комбінат видав завдання інституту «Укргіпроруда» на виконання проекту відпрацювання родовищ Полтавського ГЗК. При виконанні проекту були уточнення: порядок та напрямок розвитку гірничих робіт до 2010 року і на перспективу, обсяги видобутку руди та розкритих порід, порядок розкриття та відпрацювання нижніх горизонтів, а також нових ділянок кар'єру.

30.12.1994 року наказом № 401 Міністерства промисловості України затверджено відкрите акціонерне товариство «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат (ВАТ «Полтавський ГЗК»)), шляхом перетворення Полтавського державного ГЗК у відкрите акціонерне товариство, в зв'язку з указом президента України № 210 від 15.06.1993 року «Про корпоратизацію підприємств». Установником ВАТ «Полтавський ГЗК» була держава в особі Міністерства промисловості України. Всі 100% акцій комбінату знаходились в державній власності. Наказом Фонду державного майна України № 29-ДПК від 06.02.1995 року видано дозвіл на приватизацію майна ВАТ «Полтавський ГЗК» шляхом продажу акцій.

13.05.1996 в кар'єрі Дніпровського рудоуправління було введено в експлуатацію мобільний дробильно-конвеєрний комплекс з відвалоформувавцем (ДКК) фірми «KRUPP» із завантаженням в дробарку попереднього подрібнення на відмітці мінус 77 м. Проектна потужність ДКК – до 2500 тон на годину (12 млн. тон на рік).

Перші збори акціонерів ВАТ «Полтавський ГЗК» відбулись 09.12.1996 року. Фонд державного майна України видав наказ № 1894 від 17.10.2001 року про виконання плану розміщення акцій ВАТ «Полтавський ГЗК» та завершення приватизації.

В серпні 2002 року ВАТ «Полтавський ГЗК» отримав спеціальний дозвіл (ліцензію) № 2768 на промислову розробку Єристівського родовища залізистих кварцитів. Постановою КМ України № 1249 від 22.04.2004 року узгоджені дані по місцю розробки кар'єра Єристівського родовища.

26 грудня 2002 року вперше в чорній металургії України та країн СНД

на Полтавському ГЗК було впроваджено технологію флотаційного доведення концентрату, що дозволяє виробляти високоякісні окатки з вмістом заліза 65%, з пониженим вмістом кремнезему та інших домішок.

05 червня 2007 року компанія Ferrexpo Plc, основним активом якої є ВАТ «Полтавський ГЗК», перша серед українських підприємств розмістила акції на Лондонській фондовій біржі. За результатами первинного розміщення 25% своїх акцій Ferrexpo залучила близько 457 млн. амер. дол. Це IPO досі вважається найбільшим і вдалим первинним розміщенням акцій української компанії.

В 2007 році розпочалась потужна модернізація парку гірничої техніки Дніпровського рудоуправління та ГТЦ: закуповуються гідравлічні екскаватори японських фірм HITACHI та KOMATSU, бурові верстати PV 275, американські самоскиди CAT 785 вантажопідйомністю 136 тон та інша техніка кращих світових зразків. В 2012 році в модернізацію комбінату було інвестовано більше 1,7 млрд. гривень.

26 жовтня 2013 року був здійснений видобуток першої мільярдної тонни залізної руди у кар'єрі ВАТ «Полтавський ГЗК».

Переробляє залізні руди Горишне-Плавнинського та Лавриківського родовищ, які представлені магнетитовими та кумінгтоніто-магнетитовими кварцитами з загальним вмістом заліза відповідно 34% та 27% та вмістом заліза, пов'язаного з магнетитом — 26,6% і 17,03%.

Руди відрізняються тонкою вкрапленістю, складним характером проростання рудних та нерудних матеріалів і є складним об'єктом для збагачення з одержанням якісних залізорудних концентратів. Згідно з аналізом дисперсності компонентів концентрату середня крупність зерен магнетиту — бл. 30 мкм, а його зростків з кварцом — 37 мкм. Балансові запаси руд на 01.01.99. складають за категоріями А+В+С1 1,761 млрд т. Забезпеченість ГЗК запасами при проектній продуктивності — 51,7 роки. На балансі ГЗК також розвідані Єристовське і Беланівське родов. залізистих кварцитів, які аналогічні родов., що розробляються. В схемах збагачення



застосовується традиційна для України технологія тристадійного подрібнення, пряма та зворотна магнітно-флокуляційна сепарація (магнітна дешламація), мокра магнітна сепарація. В результаті при різних схемах збагачення одержують концентрат з вмістом заліза від 60...61% до 62...65,9%. Фабрика грудкування побудована на комплексному американському обладнанні з використанням технології «решітка-трубчата пічка-кільцевий охолоджувач» з повною автоматизацією технологічного процесу, що забезпечує високу якість котунів.

З метою отримання конкурентних переваг ПрАТ «Полтавський ГЗК» на зовнішньому та внутрішньому ринках залізорудної сировини, поліпшення матеріального становища та соціальних умов працівників комбінату, керівництво комбінату ставить перед колективом наступні завдання:

Забезпечити конкурентоспроможність продукції комбінату на світовому ринку залізорудної сировини за рахунок впровадження сучасних енергозберігаючих технологій, зниження витрат на виробництво, впровадження сучасного економічного, високопродуктивного обладнання, поліпшення металургійних властивостей залізорудних окатків.

Виробити 10,600 млн.тонн залізорудних окатків із руди ПГЗК та ЄГЗК за умови забезпечення промислової безпеки, охорони здоров'я працівників комбінату та мінімального негативного впливу на навколишнє середовище.

Виконати в рамках діючих контрактів стовідсоткове відвантаження залізорудних окатків, що відповідають вимогам замовників.

Виробити 9,880 млн.тонн окатків з вмістом Fe 65%. Продовжувати вдосконалення системи управління якістю згідно з вимогами міжнародного стандарту ДСТУ ISO 9001: 2015, що забезпечить подальше просування продукції комбінату на світовому ринку, зміцнить довіру споживачів.

Організаційна структура управління ПрАТ «Полтавський ГЗК» відображена на (рис 2.1.1)

Наглядова рада

Голова правління

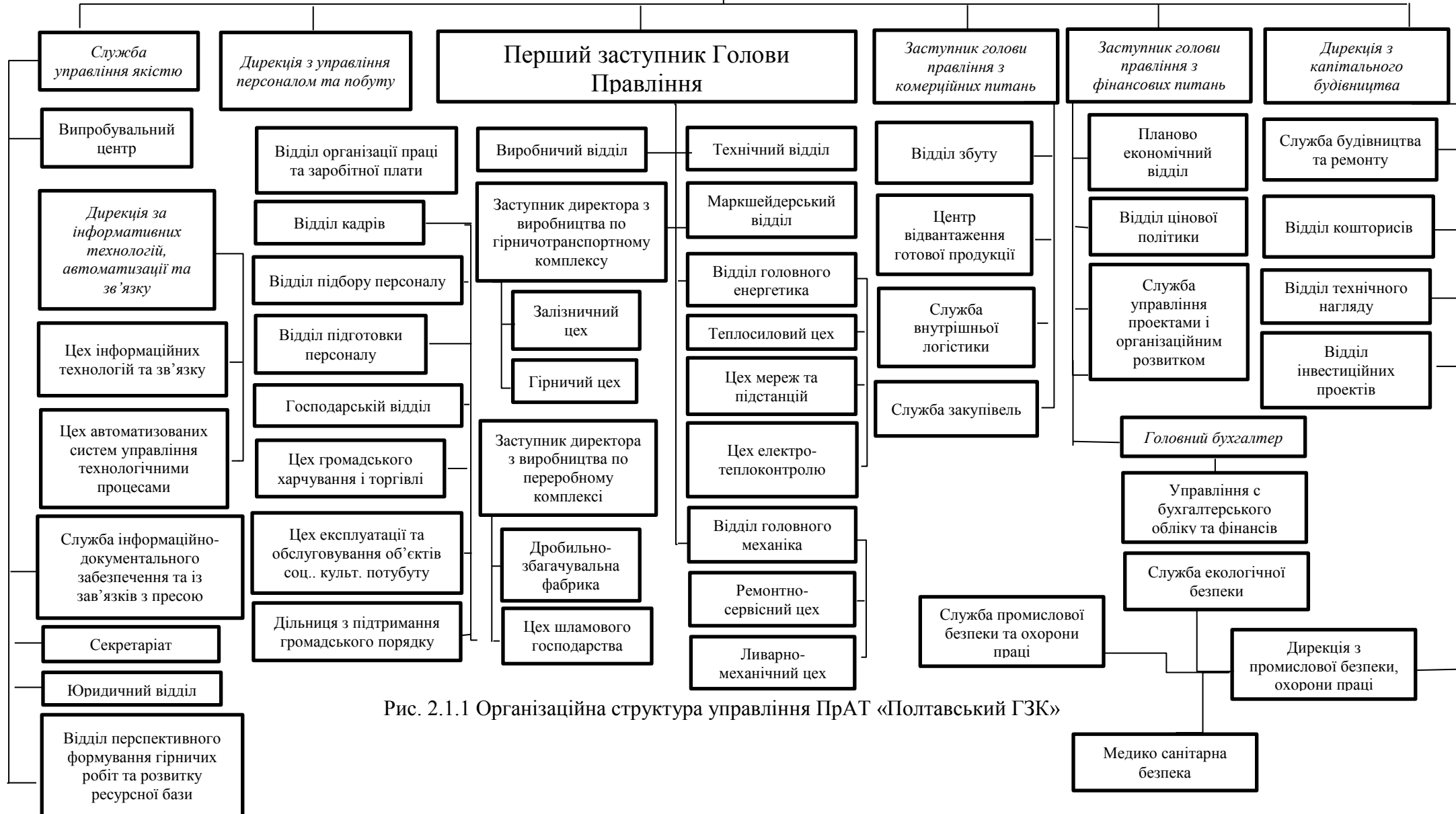


Рис. 2.1.1 Організаційна структура управління ПрАТ «Полтавський ГЗК»

ПрАТ «Полтавський ГЗК» є юридичною особою з дня його державної реєстрації. Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до діючого законодавства України і статуту.

Товариство має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків.

Охарактеризуємо ПрАТ «Полтавський ГЗК» як систему управління, яка складається із суб'єкта та об'єкта (рис. 2.1.1).

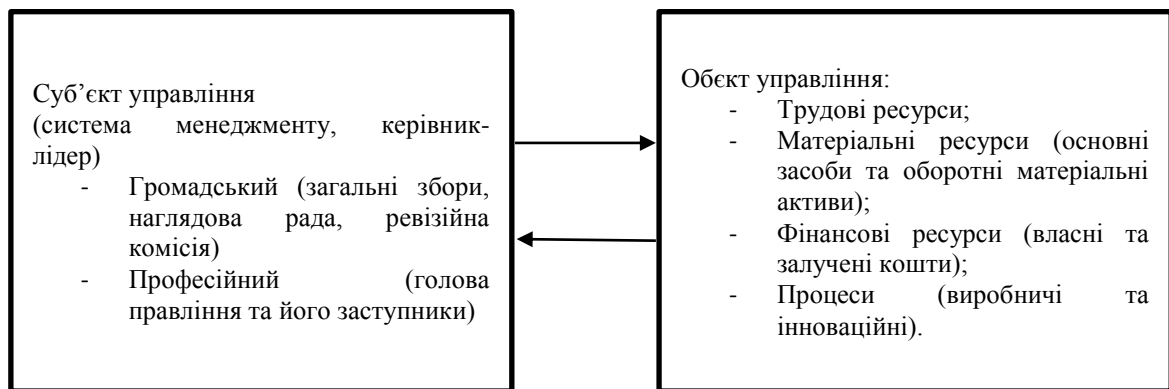


Рис. 2.1.1 Система управління ПрАТ «Полтавський ГЗК»

Характеризуючи систему управління ПрАТ «Полтавський ГЗК», можна виділити об'єкт та суб'єкт. До об'єкта управління слід віднести керовані складові, а саме: трудові ресурси, матеріальні ресурси (основні засоби та оборотні матеріальні активи), фінансові ресурси (власні та залучені кошти) та процеси, серед яких основними є виробничі та інноваційні.

Суб'єкт управління – це керуюча підсистема підприємства, який в свою чергу поділяється на громадський та професійний. Громадський суб'єкт складається із Загальних зборів акціонерів, Наглядової ради та Ревізійної комісії. Професійний включає в себе апарат управління, який складається з директора та його заступників.

Для повноцінного та успішного функціонування будь-якої системи: чи то управління, чи виробництва, необхідний налагоджений канал зв'язку та обміну інформацією. На ПрАТ «Полтавський ГЗК» такий канал пов'язує дані підсистеми в двох напрямках: прямому та зворотньому.

Беручи до уваги всю систему управління, слід зазначити, що вона є відкритою. Існують канали входу та виходу з неї, а саме вхідним каналом є ресурси, вихідним – товари та послуги.

ПрАТ «Полтавський ГЗК» притаманна певна структура управління, яка визначається системою взаємопідлеглості та характером відносин між керівниками різних рівнів управління.

Проаналізуємо основні показники господарської ПрАТ «Полтавський ГЗК», використовуючи наступні форми річної фінансової звітності:

Форма №1 «Баланс»

Форма №2 «Звіт про фінансові результати»

Форма №3 «Звіт про рух грошових коштів»

Проаналізуємо та дамо оцінку динаміки основних показників господарської діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК» (табл. 2.1.1).

Таблиця 2.1.1

Динаміка показників господарської діяльності  
ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення (+; -) у % 2018 р. від	
				2016 р.	2017 р.
1.Фондовіддача, грн	2,50	2,85	3,01	0,51	0,16
2.Фондоємність,грн.	0,40	0,35	0,33	-0,07	-0,02
3.Продуктивність праці, грн	23,83	27,84	39,05	6,22	2,21

Показник фондовіддачі ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2016-2018 рр. має динаміку збільшення. У 2018 році показник збільшився на 0,51 грн. порівняно з 2016 роком та на 10,16 грн. порівняно з 2017 роком, що показує на збільшення ефективності використання основних фондів товариства.

Показник фондоємності на ПрАТ «Полтавський ГЗК» в 2018 році на 0,07 грн зменшився порівняно з 2016 роком та на 0,02 грн порівняно з 2017 роком. Така динаміка відбувається у зв'язку зі збільшенням собівартості виготовленої продукції.

Показник продуктивності праці у 2018 році збільшився відносно 2016 року на 6,22 грн та на 2,21 грн відносно 2017 року. Ріст продуктивності праці на ПрАТ «Полтавський ГЗК» є позитивною динамікою, яка означає збільшення кількості продукції, виробленої за одиницю часу.

У табл. 2.1.2 дослідимо ефективність складу та розміщення активів ПрАТ «Полтавський ГЗК» та дамо оцінку їх ефективності.

Таблиця 2.1.2

Дослідження ефективності складу і розміщення активів ПрАТ  
«Полтавський ГЗК» за 2016-2018 рр.

Активи	Звітні роки						Відхилення (+; -) 2018 р. від, п.п.			
	2016		2017		2018		2016		2017	
	тис. грн.	част-ка, %	тис. грн.	част-ка, %	тис. грн.	част-ка, %	тис. грн.	част-ка, %	тис. грн.	част-ка, %
Нематеріальні активи	130521	0,61	202773	0,89	200311	0,73	69790	0,12	-2462	-0,16
Незавершене будівництво (Незавершені капітальні інвестиції)	1559957	7,33	2378809	10,42	9346910	14,16	2386953	6,83	1568101	3,74
Основні засоби	6775459	31,82	7139777	31,27	7463546	26,78	688087	-5,04	323769	-4,49
Довгострокові фінансові інвестиції	74782	0,35	166822	0,73	197771	0,71	122989	0,36	30949	-0,02
Відстрочені податкові активи	1423638	6,69	562414	2,47	586160	2,10	-837478	-4,59	23746	-0,37
<b>Усього необоротних активів</b>	9964357	46,80	10450595	45,78	12394698	44,48	2430341	-2,32	1944103	-1,30
Запаси товарно-матеріальних цінностей	4973315	23,36	6822645	29,88	8678814	31,15	3705499	7,79	1856169	1,27
Дебіторська заборгованість	5264492	24,73	5337292	23,38	6560901	23,55	1296409	-1,18	1223609	0,17
Грошові кошти та еквіваленти	1087038	5,11	2183640	0,96	224791	0,82	-862247	-429	6427	-0,14
Всього оборотних активів	11325661	53,20	12379232	54,22	15472918	55,52	4147257	2,32	3093686	1,30
<b>Валюта балансу</b>	21290018	100	22829827	100	27867616	100	6577598	-	5037789	-

Аналіз табл. 2.1.2 дозволяє зробити висновки, що нематеріальні активи у 2018 році збільшилась на 69790 тис. грн. відносно 2016 року та зменшилась на 2462 тис. грн. відносно 2017 року. Величина основних засобів зросла в 2018 році на 688087 тис. грн. порівняно з 2016 роком та на 323769 тис. грн.

порівняно з 2017 роком, що може свідчити про розширення виробничого потенціалу товариства.

Сума оборотних активів на ПрАТ «Полтавський ГЗК» в 2018 році збільшилась на 4147257 тис. грн. (або на 2,32 %) відносно 2016 року та на 3093686 тис. грн. (або на 1,30 %) відносно 2017 року за рахунок збільшення запасів товарно-матеріальних цінностей в 2018 році (на 3705499 тис. грн. порівняно з 2016 роком та на 1856169 тис. грн. порівняно з 2017 роком).

Валюта балансу на ПрАТ «Полтавський ГЗК» у 2018 році збільшилась на 6577598 тис. грн. відносно 2016 року та на 5037789 тис. грн. відносно 2017 року. Так як порівнюючи два попередні роки, валюта збільшилась це свідчить про зростання виробничих можливостей товариства.

Далі проведемо оцінку структури активів на ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2016–2018 рр. (табл. 2.1.3)

Таблиця 2.1.3

Оцінка структури активів ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2016-2018 рр.

Активи	Звітні роки						Відхилення (+; -) 2018 р. від			
	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2016 р.		2017 р.	
	тис. грн.	част-ка, %	тис. грн.	част-ка, %	тис. грн.	част-ка, %	тис. грн.	част-ка, %	тис. грн.	част-ка, %
Оборотні активи	9964357	46,80	10450595	45,78	12394698	44,48	2430341	-2,32	1944103	-1,3
Необоротні активи	11325661	53,20	12379232	54,22	15472918	55,52	4147257	2,32	3093686	1,3
Баланс	21290018	100	22829827	100	27867616	100	6577598	-	5037789	-

Аналіз даних табл. 2.1.3 дозволяє зробити висновки, що у структурі активів ПрАТ «Полтавський ГЗК» в 2018 році відбувалося збільшення питомої ваги оборотних активів відносно 2016 року на 2430341 тис. грн. (або на 2,32 %), порівняно з 2017 роком відбувається збільшення на 1944103 тис. грн. (або 1,3 %).

Частка необоротних активів має динаміку збільшення у 2018 році відносно 2016 року на 4147257 тис. грн. (або на 2,32 %), а відносно 2017 року збільшення на 3093686 тис. грн. (або на 1,3 %). Графічно представлена структура активів ПрАТ «Полтавський ГЗК» на (рис. 2.1.2).

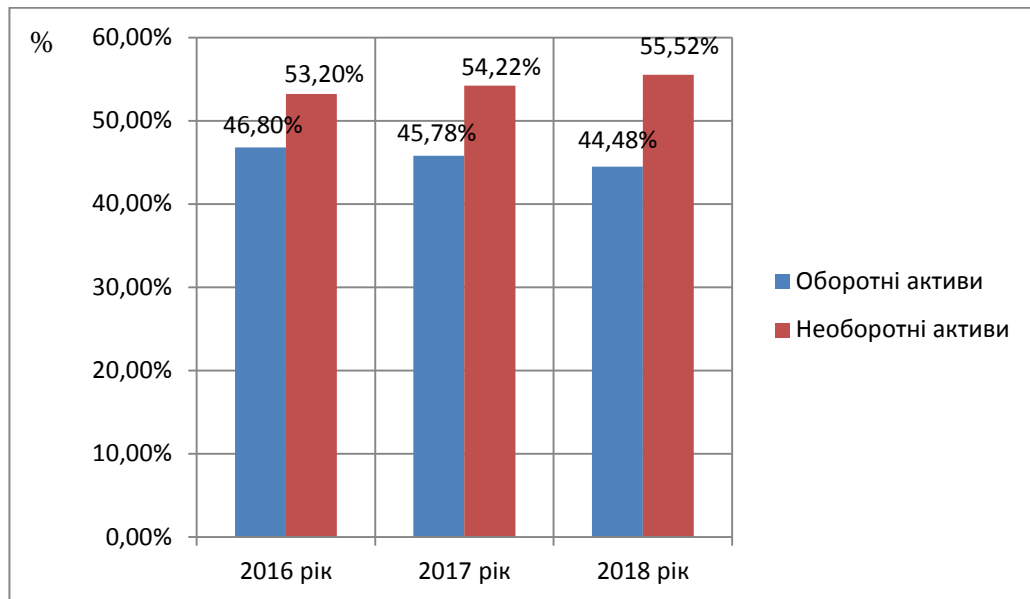


Рис. 2.1.2 Структура активів ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2016-2018 рр.

Оптимальною структурою для товариства є 60 % оборотних коштів та 40 % необоротних коштів. ПрАТ «Полтавський ГЗК» мало не зовсім оптимальне співвідношення, що свідчить про неефективну політику управління активами досліджуваного підприємства.

Далі проведемо дослідження складу і структури оборотних активів ПрАТ «Полтавський ГЗК» за рівнем ліквідності за 2016-2018 рр. (табл. 2.1.4).

Таблиця 2.1.4

Дослідження складу і структури оборотних активів  
ПрАТ «Полтавський ГЗК» за рівнем ліквідності за 2016-2018 рр.

Оборотні активи	Звітні роки						Відхилення (+; -) 2018р. від			
	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2016 р.		2017 р.	
	тис. грн.	част-ка, %	тис. грн.	част-ка, %	тис. грн.	част-ка, %	тис. грн.	част-ка, %	тис. грн.	част-ка, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Запаси	4973315	43,91	6822645	55,11	8678814	56,09	3705499	12,18	1856169	0,98
Векселі одержані	5264492	46,48	5337292	43,12	6560901	42,40	1296409	-4,08	1223609	-0,72
Грошові кошти та їх еквіваленти	1087038	9,60	218364	1,76	224791	1,45	-862247	-8,15	6427	-0,31
Витрати майбутніх періодів	816	0,01	931	0,01	8412	0,06	7596	0,05	7481	0,05
Всього оборотних активів	11325661	100	12379232	100	15472918	100	4147257	-	3093686	-

На ПрАТ «Полтавський ГЗК» у 2018 році відносно 2016 та 2017 року збільшились запаси відповідно на 3705499 тис. грн. (або на 12,18 %) та на 1856169 тис. грн. (або на 0,98 %). Це може свідчити з одного боку про намагання товариства збільшити свою стабільність, але також може свідчити про те, що частина оборотних активів не була використана у виробництві.

Грошові кошти та їх еквіваленти зменшились в 2018 році на 862247 тис. грн. відносно 2016 року та збільшилися на 6427 тис. грн. відносно 2017 року, що позитивно впливає на фінансову стійкість товариства відносно 2017 року.

За 2016-2017 роки відбулося збільшення загальної вартості оборотних активів. Для визначення їх ефективності використання проведемо розрахунок показників оборотності ресурсів ПрАТ «Полтавський ГЗК» (табл. 2.1.5).

Таблиця 2.1.5

Розрахунок показників оборотності ресурсів  
ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2016-2018 рр.

Показники	Нормативне значення	Звітні роки		
		2016 р.	2017 р.	2018 р.
1	5	2	3	4
1. Коефіцієнт оборотності активів	>0, збільшення	0,80	0,89	0,81
2. Коефіцієнт оборотності основних фондів	>0, збільшення	2,50	2,85	3,01
3. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	>0, збільшення	1,50	1,95	1,45
4. Коефіцієнт завантаження	0<, зменшення	0,69	0,51	0,69
5. Коефіцієнт оборотності запасів	>0, збільшення	3,41	2,99	2,59
7. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	>0, збільшення	3,22	3,81	3,43
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	>0, збільшення	20,20	6,26	2,65
9. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	>0, збільшення	0,82	1,12	1,23
10. Період оборотності дебіторської заборгованості	0<, зменшення	111,80	94,49	104,96



11.Період оборотності кредиторської заборгованості	>0, збільшення	439,02	321,43	292,68
--	----------------	--------	--------	--------

Коефіцієнт оборотності основних фондів на ПрАТ «Полтавський ГЗК» в 2018 році становив 3,01, отже він збільшився на 0,51 відносно 2016 року та на 0,16 відносно 2017 року. Він відповідає нормативному значенню. Коефіцієнт завантаження у 2018 році складав 0,69, але він збільшився відносно 2017 року на 0,18, а відносно 2016 року не змінився, що показує на прискорення показника і не відповідає нормативному значенню.

Період оборотності кредиторської заборгованості на ПрАТ «Полтавський ГЗК» у 2018 році складав 293 дні, що на 146 днів менше порівняно з 2016 роком та на 29 днів менше порівняно з 2017 роком, отже відбувається уповільнення показника. Період оборотності дебіторської заборгованості у 2018 році складав 105 днів, що більше на 10 днів порівняно з 2017 роком та менше на 7 днів порівняно з 2016 роком. Отже, строк погашення дебіторської і кредиторської заборгованості на ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2016-2018 роки зменшився, що, природно, покращує фінансовий стан товариства.

Далі проведемо розрахунок динаміки показників платоспроможності ПрАТ «Полтавський ГЗК» (табл. 2.1.6).

Таблиця 2.1.6

Розрахунок динаміки показників платоспроможності  
ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2016-2018 рр.

Показники	Звітні роки			Нормативне значення	Відхилення (+; -) від нормативного значення		
	2016 р.	2017 р.	2018 р.		2016 р.	2017 р.	2018 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	0,05	0,01	0,01	0,2	-0,15	-0,19	-0,19
Коефіцієнт проміжної платоспроможності	0,30	0,30	0,36	0,5	-0,2	-0,2	-0,14
Коефіцієнт поточної платоспроможності	0,53	0,66	0,82	1,5	-0,97	-0,84	-0,68
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	-0,95	-0,58	-0,25	>0, збільшення	-0,95	-0,58	-0,25

Коефіцієнт абсолютної платоспроможності ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2016-2018 рр. не досяг нормативу. Так, у 2016 році коефіцієнт був менший від нормативного значення на 0,15, в 2017 році на 0,19, а в 2018 році на 0,19. Тобто, можна стверджувати про недостатність оборотних засобів у підприємства для повної ліквідації боргових зобов'язань.

Коефіцієнт проміжної платоспроможності ПрАТ «Полтавський ГЗК» не дотягнув до нормативного значення у 2016 році на 0,2, у 2017 році на 0,2, а в 2018 році на 0,14. Тобто, товариству не вистачає коштів, для того щоб розрахуватися по своїх довгострокових зобов'язаннях.

Коефіцієнт поточної платоспроможності ПрАТ «Полтавський ГЗК» не досяг нормативу у 2016 році на 0,97, у 2017 році на 0,84, а у 2018 році на 0,68. Тобто, у підприємства з кожним роком є все більша можливість покриття поточних зобов'язань за рахунок його оборотних засобів. Коефіцієнт забезпечення власними коштами ПрАТ «Полтавський ГЗК» не задовільняє нормативне значення, адже в 2016 році він становив -0,95, в 2017 році -0,58, а в 2018 році -0,25.

Таким чином, ПрАТ «Полтавський ГЗК» було платоспроможним.

Далі проаналізуємо структуру та динаміку формування фінансових ресурсів ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2016-2018 рр. (табл. 2.1.7).

Таблиця 2.1.7

Структура та динаміки джерел формування фінансових ресурсів  
ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2016-2018 рр.

Джерела фінансових ресурсів	Звітні роки						Відхилення %, (+;-) 2018 р. від			
	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2016 р.		2017 р.	
	тис. грн.	Час-тка, %	тис. грн.	Час-тка, %	тис. грн.	Час-тка, %	тис. грн.	Час-тка, %	тис. грн.	Час-тка, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Власний капітал	-838879	-3,94	3255464	14,26	8466798	30,38	9305677	34,32	5211334	16,12
Довгострокові зобов'язання	846838	3,98	738755	3,24	563754	2,02	-283084	-1,96	-175001	-1,22
Поточні зобов'язання	21282059	99,96	18835608	82,50	18837064	67,60	-2444995	-32,36	1456	-14,9
Баланс	21290018	100	22829827	100	27867616	100	6577598	-	5037789	-

Власний капітал ПрАТ «Полтавський ГЗК» у 2018 році становив 8466798 тис. грн., що більше на 9305677 тис. грн. відносно 2016 року та на 5211334 тис. грн. відносно 2017 року. Така динаміка є позитивною для товариства.

Сума поточних зобов'язань у 2018 році становила 18837064 тис. грн., що менше на 2444995 тис. грн. порівняно з 2016 роком та більше на 1456 тис. грн. порівняно з 2017 роком. Отже, збільшення поточних зобов'язань порівняно з 2017 роком призводить до зменшення власних джерел фінансування ПрАТ «Полтавський ГЗК».

Здійснимо оцінку показників фінансової стійкості ПрАТ «Полтавський ГЗК», розрахунки занесено в табл. 2.1.8.

Таблиця 2.1.8

Розрахунок показників фінансової стійкості  
ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2016-2018 рр.

Показники	Звітні роки			Нормативне значення	Відхилення (+; -) від нормативного значення		
	2016 р.	2017 р.	2018 р.		2016 р.	2017 р.	2018 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт автономії	-0,04	0,15	0,30	>0,5, збільшення	-0,54	-0,35	-0,2
Коефіцієнт фінансової залежності	-25,38	6,54	3,29	<1,зменшення	26,38	-5,54	-2,29
Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	1,04	0,86	0,70	<1,зменшення	-0,04	0,14	0,3
Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,04	0,17	0,44	Більше 1	-1,04	-0,83	-0,56
Коефіцієнт фінансового ризику	-26,38	6,01	2,29	<0,5, критичне -1	26,88	-5,51	-1,79

Аналіз табл. 2.1.8 показав, що в 2016 році коефіцієнт автономії становив -0,04, в 2017 році – 0,15, а в 2018 році – 0,30. Отже, значення даного коефіцієнту не перевищує нормативне значення, що є негативним для ПрАТ «Полтавський ГЗК», адже має фінансову залежність від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Коефіцієнт фінансової залежності ПрАТ «Полтавський ГЗК» перевищує нормативне значення в 2016 році на 26,38, а

в 2017 році та 2018 роках навпаки менше на 5,54 та 2,29 відповідно до нормативного значення.

Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу був більшим від нормативного значення в 2016 році – на 0,04, в 2017 році менший на 0,14, в 2018 році на 0,3, але все ж таки ці показники за останні два роки задовольняють оптимальне значення, тому ПрАТ «Полтавський ГЗК» може залучати позикові кошти для фінансування поточної діяльності в тій кількості, яку зможе погасити.

Коефіцієнт фінансової стійкості на ПрАТ «Полтавський ГЗК» не задовольняє нормативне значення, що свідчить про те, що товариство має менше власних коштів, ніж запозичених. В 2016 році цей коефіцієнт становив -0,04, в 2017 році – 0,17, а в 2018 році – 0,44.

Коефіцієнт фінансового ризику на ПрАТ «Полтавський ГЗК» не відповідає нормативному значенню. В 2018 році він перевищує на 1,79, що свідчить про залежність товариства від інвесторів та кредиторів.

Таким чином, проаналізувавши дані показники, можна зробити висновок, що на ПрАТ «Полтавський ГЗК» відбувається зростання виробничих можливостей товариства, а також товариство є платоспроможним, стабільним і залежним від кредиторів.

## **2.2 Аналіз трудового потенціалу ПрАТ «Полтавський ГЗК»**

Наступним етапом аналізу є вивчення структури кадрів, яке здійснюється шляхом порівняння фактичної і планової питомої ваги чисельності кожної категорії працівників в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу. Зміна питомої ваги працівників

категорій в їх загальній чисельності характеризується індексом, який визначено як відношення питомої ваги цієї категорії працівників в звітному і базовому періоді.

Структура кадрів характеризується співвідношенням різних категорій працівників в їх загальній чисельності. Для виявлення динаміки на конкретному підприємстві слід провести аналіз в табличній формі (табл. 2.2.1).

Таблиця 2.2.1

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу  
ПрАТ «Полтавський ГЗК» за категоріями зайнятих за 2016-2018 рр.

Категорія зайнятих	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у % 2018 р. від	
	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	2016 р.	2017 р.
Управлінськ ий персонал	907	12,75	971	13,26	992	13,27	0,52	0,01
У тому числі:								
Керівники	160	2,25	169	2,31	172	2,30	0,05	-0,01
Спеціалісти	425	5,98	431	5,88	432	5,78	-0,2	-0,1
Технічні працівники	322	4,52	371	5,07	388	5,19	0,67	0,12
Виробничий персонал	6205	87,25	6350	86,74	6486	86,73	-0,52	-0,01
Разом	7112	100	7321	100	7478	100	-	-

На основі даних табл. 2.2.1 можна зробити висновок, що найбільша чисельність персоналу за аналізований період спостерігалась в 2018 році. В 2018 році в порівнянні з 2016 роком загальна чисельність персоналу ПрАТ «Полтавський ГЗК» збільшилась на 366 осіб, а в порівнянні з 2017 роком – на 157 осіб.

Протягом 2016-2018 років в кількості керівників ПрАТ «Полтавський ГЗК» відбуваються деякі зміни. Так, в 2016 році на підприємстві працює 160 керівників, в 2017 – 169, а в 2018 році кількість керівників збільшується на 3 особи і складає 172 особи. Кількість спеціалістів в 2018 році в порівнянні з 2017 роком збільшилася на одного працівника, а в порівнянні з 2016 роком

збільшилася на 7 осіб. Кількість технічних службовців в 2018 році збільшилася на 0,67% порівняно з 2016 роком та на 0,12 порівняно з 2017 роком. На рис. 2.2.1 зображено тенденцію зміни кількості трудового та управлінського персоналу на підприємстві.

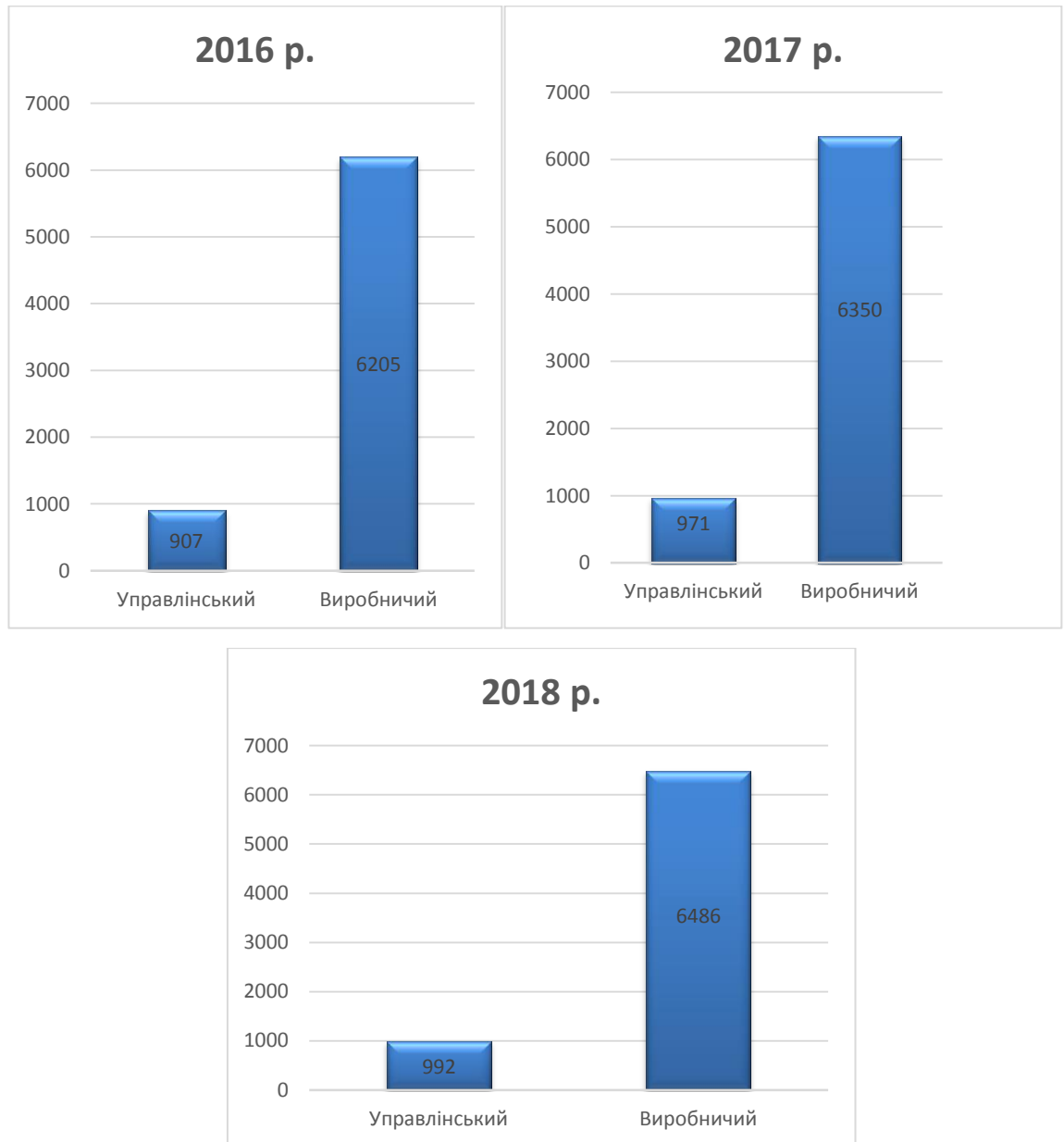


Рис.2.2.1 Структура персоналу ПрАТ «Полтавський ГЗК» за категоріями зайнятих за 2016-2018 рр.

Частка виробничого персоналу від загальної кількості працівників ПрАТ «Полтавський ГЗК» в 2016 і 2018 році відповідно 87,5% і 86,73%, а в 2017 році питома вага цієї категорії працівників склала 86,74%.

Отже, можна дійти висновку, що ПрАТ «Полтавський ГЗК» почало більш ефективно працювати і набирати нових робітників.

Структура персоналу ПрАТ «Полтавський ГЗК» по категоріях щорічно змінюється згідно потребам виробництва.

Далі проведемо аналіз чисельності окремих категорій працівників, який розраховується в табл. 2.2.2. До цих категорій належать середньооблікова кількість штатних працівників облікового складу, також враховуються сумісники та працюючі за договорами цивільно-правового характеру.

Таблиця 2.2.2

Аналіз чисельності окремих категорій працівників  
ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення (+;-) 2018 р. до	
				2016 р.	2017 р.
Середньооблікова кількість штатних працівників облікового складу, осіб	7112	7321	7478	366	157
З них:					
- працівники основного складу, осіб	7040	7245	7399	359	154
Крім того :					
- сумісники, осіб	4	5	5	1	0
- працюючі за договорами цивільно-правового характеру, осіб	68	70	73	5	3
- студенти	0	1	1	1	0

Аналіз табл. 2.10 дозволяє зробити висновок, що середньооблікова кількість штатних працівників облікового складу збільшилась у 2018 році в порівнянні з 2016 та 2017 рр. відповідно на 366 та 157 осіб. Це свідчить про те, що підприємство почало більш ефективно працювати, що призводить до більшого набору фахівців.

Наступним етапом є аналіз соціальної структури персоналу. Соціальна структура характеризує персонал організації як сукупність груп, які класифіковані за статтю, віком, національним і соціальним складом.

По-перше, визначаємо характеристику та динаміку вікової структури персоналу ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2016-2018 рр. (табл. 2.2.3).

Таблиця 2.2.3

Вікова структура персоналу персоналу ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2016-2018 рр.

Вікові категорії	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення (+; -) у % 2018 р. від	
	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	2016 р.	2017 р.
Персонал підприємства в цілому								
Молодь віком 15-24 років	969	13,62	1098	15,00	1021	13,65	0,03	-1,35
25-34 років	1812	25,48	1822	24,89	1865	24,94	-0,54	0,05
35-49 років	3356	47,19	3399	46,43	3516	47,02	-0,17	0,59
50-59 років	852	11,98	873	11,92	915	12,24	0,26	0,32
Після пенсійні роки	123	1,73	129	1,76	161	2,15	0,42	0,39
Разом	7112	100	7321	100	7478	100	х	х

Аналіз табл. 2.2.3 дозволяє зробити висновок, що в 2018 році працюючих від 35 до 49 років на ПрАТ «Полтавський ГЗК» більше, ніж всіх інших категорій, в 2018 році відносно 2016 року їх кількість збільшилась на 160 осіб, а відносно 2017 року на 117 осіб.

Працівників віком 25-34 років стало більше при порівнянні 2018 року з 2016 роком на 53 особи, а з 2017 роком на 43 особи.

Молодь віком 15-24 років також існує в великій кількості на підприємстві. У 2018 році їх кількість збільшилася на 52 особи порівняно з 2016 роком. Велика кількість молодих спеціалістів свідчить про те, що підприємству необхідні працівники без досвіду роботи, тобто яких можна навчити саме для роботи на ПрАТ «Полтавський ГЗК».



Найменшу частку серед працівників ПрАТ «Полтавський ГЗК» займає вікова категорія після пенсійні роки (у 2016 році – 1,73 %, у 2017 році – 1,76 %, у 2018 році – 2,15 %). Але все ж таки ця категорія осіб має тенденцію збільшення, а отже товариство дає попрацювати людям похилого віку, які довгий час працювали на підприємстві.

Отже, працівників ПрАТ «Полтавський ГЗК» має різний за віковими категоріями персонал, що дає змогу забезпечити робочими місцями як молодь, так і людей пенсійного та після пенсійного віку.

Наступним етапом є характеристика динаміки освітньої структури персоналу ПрАТ «Полтавський ГЗК», розрахована в табл. 2.2.4.

Таблиця 2.2.4

Освітня структура персоналу  
ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2016-2018 рр.

Рівень освіти	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення (+; -) у % 2018 р. від	
	кіль- кість, осіб	част- ка,%	кіль- кість, осіб	част- ка,%	кіль- кість, осіб	част- ка,%	2016 р	2017 р.
Середня освіта	755	10,62	768	10,49	772	10,32	-0,30	-0,17
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	1515	21,30	1599	21,84	1607	21,49	0,19	-0,35
Вища освіта (вищі навчальні заклади I-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»)	2457	34,54	2468	33,71	2475	33,10	-1,44	-0,61
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»)	1688	23,73	1695	23,15	1732	23,17	-0,56	0,02
Перекваліфікація персоналу	415	5,84	420	5,74	455	6,08	0,24	0,34
Підвищення	282	3,97	371	5,07	437	5,84	1,87	0,77

кваліфікації								
Навчались за кордоном	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	7112		7321		7478		-	-

Аналіз табл. 2.2.4 дозволяє зробити висновок, що більшість працюючих на ПрАТ «Полтавський ГЗК» мають вищу та повну вищу освіту. Так, у 2018 році кількість працівників, які мають вищу освіту складала 2475 осіб (або 33,10 %), що більше на 18 осіб ніж в 2016 році, та на 7 осіб ніж в 2017 році. Кількість робітників, які пройшли спеціальну професійну підготовку збільшилась у 2018 році порівняно з 2016 роком на 92 особи, а порівняно з 2017 роком на 8 осіб. Значний відсоток працівників із вищою та повною вищою освітою пов'язаний зі специфікою виробництва та його технічним рівнем.

Перекваліфікація персоналу за останні роки збільшилась і в 2018 році становила 455 осіб, що більше на 40 осіб порівняно з 2016 році та на 35 осіб порівняно з 2017 роком, що видно на (рис. 2.2.2).

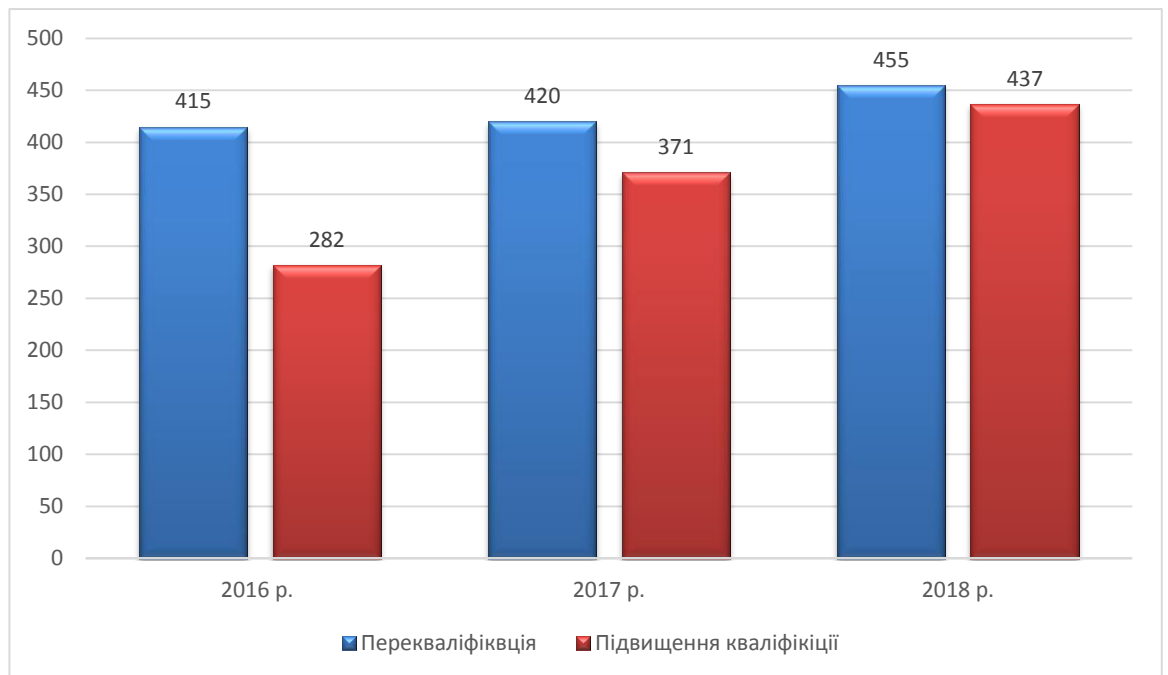


Рис.2.2.2 Динаміка підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2016-2018 рр.

Отже, ПрАТ «Полтавський ГЗК» забезпечене кваліфікованими трудовими ресурсами, що дозволяє досягти поставлених цілей.

Для вивчення соціальної структури підприємства використовується характеристика персоналу за статтю працюючих, представлена в (табл. 2.2.5).

Таблиця 2.2.5

Характеристика персоналу ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2016-2018 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності			Відхилення у % 2018 р. від	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чоловіки	4598	4670	5021	64,65	63,79	67,14	2,49	3,35
Жінки	2514	2651	2457	35,35	36,21	32,86	-2,49	-3,35
РАЗОМ	7112	7321	7478	100	100	100	-	-

Аналіз табл. 2.2.5 дозволяє зробити висновки, що на даному підприємстві більшу кількість займають чоловіки. В 2018 році порівняно з 2016 роком кількість чоловіків збільшилась з 4598 до 5021 особи. Кількість жінок також збільшилася за період 2016–2018 роки з 2514 до 2457 осіб. На ПрАТ «Полтавський ГЗК» в 2018 році кількість чоловіків становило 64,65 % від загальної кількості, а жінок 35,35 %. Це свідчить про те, що на підприємстві більше виробничих спеціальностей займають саме чоловіки.

Рух персоналу в організації – це складова загального руху трудових ресурсів у суспільстві. Цей процес містить демографічний рух (вихід на пенсію, призов до армії), соціальні переміщення (направлення на навчання, перехід до стану службовців), рух, пов'язаний з технічним прогресом і змінами структури економіки, і плинність кадрів.

Рух персоналу зв'язаний не тільки з наявністю вакантних робочих місць відповідної якості, але і з тим, наскільки прийняті працівники готові їх зайняти, тобто від рівня загальної і професійної підготовки прийнятих, від їхніх демографічних особливостей, досвіду та ін.

Характеристика та динаміка показників руху персоналу зображена в табл. (2.2.6).

Таблиця 2.2.6

Характеристика та динаміка показників руху персоналу ПрАТ  
«Полтавський ГЗК» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення у % 2018 р. від	
	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- кість осіб	Пито- ма вага, %	2016 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Облікова чисельність працівників, осіб	7112	100	7321	100	7478	100	-	-
з них :								
- жінки	2514	35,35	2651	36,21	2457	32,86	-2,49	-3,35
Звільнено працівників, осіб	607	8,53	570	7,79	521	6,98	-1,55	-0,81
З них :								
- за власним ба- жанням	520	7,31	495	6,76	475	6,35	-0,96	-0,41
- за порушення дисципліни	87	1,22	75	1,03	46	0,63	-0,59	-0,4
Кількість відпрацьованих годин протягом року	12438101	77,49	14728431	82,14	16925080	84,04	6,55	1,90
Кількість втрачених годин протягом року	3617661	22,51	3203402	17,86	3213303	15,96	-6,55	-1,90
Фонд робочого часу годин протягом року	16055762	100	17931833	100	20138383	100	-	-

Аналіз табл. 2.2.6 показав, що на ПрАТ «Полтавський ГЗК» в 2018 році було звільнено 521 осіб, що на 86 осіб (або на 1,55 %) менше, ніж в 2016 році. Найбільше звільнилося людей за власним бажанням. Так, в 2018 році звільнились 475 осіб, що на 0,96 % менше, ніж в 2016 році.

Загальна динаміка показників руху персоналу ПрАТ «Полтавський ГЗК» призвело і до збільшення фонду робочого часу. В 2018 році цей

показник становив 20138383 годин, що на 4082621 годин менше ніж в 2016 році.

Далі розраховується характеристика та динаміка показників плинності кадрів на підприємстві ПрАТ «Полтавський ГЗК» (табл. 2.2.7).

\

Таблиця 2.2.7

Характеристика та динаміка показників плинності персоналу  
ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення у % 2018 р. від	
				2016 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6
1.Коефіцієнт поновлення персоналу, %	11,47	9,93	8,34	-3,13	-1,59
2.Коефіцієнт вибуття персоналу, %	8,53	7,79	6,97	-1,56	-0,82
3.Коефіцієнт плинності кадрів, %	7,31	6,76	6,62	-0,69	-0,14
4.Коефіцієнт абстентеїзму, %	22,53	17,86	15,96	-6,57	-1,90
5.Коефіцієнт внутрішньої мобільності, %	4,97	5,96	6,85	1,88	0,89

Коефіцієнт оновлення персоналу показує питому вагу загальної кількості прийнятих на роботу працівників у складі середньоспискової чисельності персоналу.

Коефіцієнт поновлення персоналу зменшився у 2018 році на 3,13 % порівняно з 2016 роком та на 1,59 % порівняно з 2017 роком. Це відбулося за рахунок того, що у 20018 році кількість прийнятих на роботу перебільшувала кількість прийнятих у попередні роки.

Коефіцієнт вибуття персоналу у 2018 році відносно 2016 року зменшився на 1,56 % та на 0,82 % відносно 2017 року. Це свідчить про те, що з кожним роком з ПрАТ «Полтавський ГЗК» звільняється менша кількість працівників.

Коефіцієнт плинності кадрів – важливий показник динаміки робочої сили товариства. Показник підприємства у 2018 році складав 6,62 % і мав

тенденцію до зменшення з 2016 року – на 0,69 % та з 2017 року – 0,14 %. Отже, протягом 2016-2018 років спостерігається тенденція щодо зменшення коефіцієнтів плинності кадрів, що відбувається за рахунок зменшення кількості звільнених працівників при постійному зростанні середньоспискової чисельності персоналу.

Коефіцієнт абсентеїзму є свідченням того, який відсоток виробничого часу втрачається на протязі певного періоду. Коефіцієнт абсентеїзму за 2016–2018 роки зменшився, у 2016 році складав 22,53 %, в 2012 році – 17,86 %, а в 2018 році – 15,96 %. Це свідчить про те, що товариство за останні роки почало працювати ефективніше та втрачати менше виробничого часу, що позитивно впливає на його діяльність.

Враховуючи те, що в 2016 році змінило посаду 354 осіб, в 2017 році - 436 осіб, а в 2018 році - 512 осіб розраховуємо коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу. Отже, порівняно з 2016 роком в 2018 році збільшився на 1,88 %, що свідчить про те, що працівники змінювали своє місце роботи трохи більше.

За період січень – грудень 2018 р. середня заробітна плата штатних працівників комбінату становить 13980 грн., що на 37,5 % (+3 814 грн.) перевищує середню заробітну плату, нараховану за аналогічний період 2017 р., яка становила 10166 грн. В 2018 році підвищення заробітної плати проводилось в два етапи: в січні було заплановане підвищення в середньому на 20% та в жовтні - відповідно на 15 %.

Заходи ПрАТ «Полтавський ГЗК» у 2018 році:

- 1) проведення семінарів з обізнаності/прихильності рівноправності за сприяння зовнішнього консультанта з питань рівноправності;
- 2) визначення перспективних кадрів в особі жінок і можливих сприяючих розвитку посад;
- 3) розробка програми розвитку для майбутніх лідерських ролей, чітке формулювання цінносних пропозицій;
- 4) визначення і усунення практики дискримінації, нечесного

працевлаштування та управління ризиками втрати жінок, особливо потенційних співробітниць на управлінських посадах;

5) включення плану по рівноправності і досягненню мети в оціночні листи результатів роботи / KPI і плани працевлаштування включення аналізу по рівноправності в процес перегляду наступності і персоналу.

ПрАТ «Полтавський ГЗК», як роботодавець, надає рівні можливості і прагне до того, щоб склад її працівників відображав різноманітність у всіх її формах. Ця вимога підкріплює амбіції зростання ПрАТ «Полтавський ГЗК», дозволяючи компанії спиратися на максимально широке коло талановитих працівників. ПрАТ «Полтавський ГЗК» виступає категорично проти несправедливої дискримінації. Політика товариства полягає у тому, щоб забезпечити рівні можливості працевлаштування для всіх кандидатів на працевлаштування без урахування віку, гендерної належності, раси, кольору шкіри, статі, віросповідання, національності, національного або етнічного походження, статусу тимчасово переміщених осіб, сексуальної орієнтації, гендерної ідентичності, сімейного стану, статусу цивільного партнерства, сімейних обов'язків, релігії, особистих належностей, політичних поглядів або інвалідності.

Політика компанії полягає в тому, щоб ставитися до кандидатів на посаду та співробітників однаково в усіх відношеннях, і забезпечувати аби жодна особа не знаходилася в невідгідному робочому середовищі або не виконувала вимог, які не можуть бути виправдані. Всі співробітники і кандидати на посаду будуть розглядатися і оцінюватися відповідно до їх навичок, пов'язаних з роботою, кваліфікації, здібностей та нахилів. Працевлаштування, можливості розвитку і просування пропонуються і надаються виключно по заслугах.

Співробітники інформуються про політику компанії щодо недискримінації та рівності в сфері зайнятості, і зобов'язані діяти таким чином, щоб під час роботи, незаконно не дискримінувати інших осіб або свідомо не допомагати іншим це робити. При порушенні політики рівності

компанії під час працевлаштування, до співробітників можуть бути застосовані дисциплінарні заходи (включаючи звільнення), а також співробітники можуть бути притягнуті до особистої відповідальності компетентним судом.

### **2.3 Оцінка розвитку трудового потенціалу ПрАТ «Полтавський ГЗК»**

Служба управління персоналом за своєю суттю безпосередньо не бере участі в основній діяльності організації, але забезпечує її нормальне функціонування. Головне призначення кадрової служби полягає в тому, щоб не тільки керуватися у здійсненні кадрової політики інтересами підприємства, але й діяти з урахуванням трудового законодавства та реалізації соціальних програм.

ПрАТ «Полтавський ГЗК» має свою унікальну корпоративну систему управління (рис. 2.3.1).

Об'єктів ПрАТ «Полтавський ГЗК», як роботодавець, надає рівні можливості і прагне до того, щоб склад її працівників відображав різноманітність у всіх її формах. Ця вимога підкріплює амбіції зростання ПрАТ «Полтавський ГЗК», дозволяючи компанії спиратися на максимально широке коло талановитих працівників. Політика ПрАТ «Полтавський ГЗК» полягає у тому, щоб забезпечити рівні можливості працевлаштування для всіх кандидатів на працевлаштування без урахування віку, гендерної належності, раси, кольору шкіри, статі, віросповідання, національності, національного або етнічного походження, статусу тимчасово переміщених осіб, сексуальної орієнтації, гендерної ідентичності, сімейного стану, статусу цивільного партнерства, сімейних обов'язків, релігії, особистих належностей,



політичних поглядів або інвалідності. ПрАТ «Полтавський ГЗК» також враховує чинне законодавство країн де є обмеження на працю жінок та неповнолітніх працівників за деякими видами професій у небезпечних умовах праці.



Рис.2.3.1 Організаційна структура управління персоналу та побуту ПрАТ «Полтавського ГЗК»

щоб забезпечити рівні можливості працевлаштування для всіх кандидатів на працевлаштування без урахування віку, гендерної належності, раси, кольору шкіри, статі, віросповідання, національності, національного або етнічного походження, статусу тимчасово переміщених осіб, сексуальної орієнтації, гендерної ідентичності, сімейного стану, статусу цивільного партнерства, сімейних обов'язків, релігії, особистих належностей, політичних поглядів або інвалідності. ПрАТ «Полтавський ГЗК» також враховує чинне законодавство країн де є обмеження на працю жінок та неповнолітніх працівників за деякими видами професій у небезпечних

умовах праці.

Політика компанії полягає в тому, щоб ставитися до кандидатів на посаду та співробітників однаково в усіх відношеннях, і забезпечувати аби жодна особа не знаходилася в невідносно робочому середовищі або не виконувала вимог, які не можуть бути виправдані. Всі співробітники і кандидати на посаду будуть розглядатися і оцінюватися відповідно до їх навичок, пов'язаних з роботою, кваліфікації, здібностей та нахилів. Працевлаштування, можливості розвитку і просування пропонуються і надаються виключно по заслугах.

Співробітники інформуються про політику компанії щодо недискримінації та рівності в сфері зайнятості, і зобов'язані діяти таким чином, щоб під час роботи, незаконно не дискримінувати інших осіб або свідомо не допомагати іншим це робити. При порушенні політики рівності компанії під час працевлаштування, до співробітників можуть бути застосовані дисциплінарні заходи (включаючи звільнення), а також співробітники можуть бути притягнуті до особистої відповідальності компетентним судом.

В основі системи розвитку персоналу лежить мотивація персоналу та розширена освітня програма. Серед довгострокових цілей ПрАТ «Полтавський ГЗК» в рамках програми «Рівноправність» є:

Збільшити кількість жінок на керівних посадах з 21% до 24% (+ 3%) до 2021р.

Щорічно підтримувати проекти Корпоративної соціальної відповідальності, спрямовані на розширення прав і можливостей жінок.

Як показує аналіз діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК», у 2018 р. в рамках досліджуваного контексту були проведені такі заходи:

проведення семінарів з обізнаності прихильності рівноправності за сприяння зовнішнього консультанта з питань рівноправності;

визначення перспективних кадрів в особі жінок і можливих сприяючих розвитку посад;

розробка програми розвитку для майбутніх лідерських ролей;

чітке формулювання ціннісних пропозицій, визначення і усунення практики дискримінації, нечесного працевлаштування та управління ризиками втрати жінок, особливо потенційних співробітниць на управлінських посадах;

включення плану по рівноправності і досягненню мети в оціночні листи результатів роботи / KPI і плани працевлаштування;

включення аналізу по рівноправності в процес перегляду наступності і персоналу.

В контексті досліджуваного аспекту ПрАТ «Полтавський ГЗК» проводиться діяльність щодо забезпечення наступних напрямків :

Розроблено 12 стандартів робочих професій;

ВПК ПГЗК внесено до Єдиної державної електронної бази з питань освіти (ЄДЕБО);

Залучення 6 чол. наставників за робочими професіями для проведення виробничої практики;

Функціонування проектів Школа майстрів і IT-школа.

Вагомі результати в розвитку компетенцій персоналу у 2018 р. є, програма «Управління талантами» в якій було оцінено 1214 осіб, з них 316 отримало високий результат, що підтверджується складанням індивідуальних планів розвитку працівників (40%).

На даний момент підприємство застосовує велику частину своїх ресурсів не лише для контролю професійної придатності своїх підлеглих, а й для підвищення їх трудового потенціалу. (табл.2.3.1).

Табл.2.3.1

Навчання та освіта персоналу  
ПрАТ «Полтавський ГЗК» у 2018 р.

Заходи	Кількість, осіб.
Первинна проф. підготовка та перепідготовка	1 058
Підвищення кваліфікації робітників	1 761

Підвищення кваліфікації спеціалістів	4972
Навчання безробітних	43
Позачергова перевірка знань після нещасних випадків	630
Перевірка знань з охорони праці	774
Практика студентів	616
Навчання у ВНЗ за рахунок ПГЗК	45

Проаналізувавши табл. 2.3.1 бачимо, що ПрАТ «Полтавський ГЗК» проводить активну політику розвитку персоналу, зокрема підвищення кваліфікації спеціалістів налічує 4972 осіб, що становить 50,23 % від загальної кількості. Підвищення кваліфікації робітників становить 1 761 осіб. (17.79%), практика студентів налічує 616 осіб. (6.22%). Позитивним в діяльності сектора управління персоналом є, забезпечує безкоштовною вищою освітою своїх, навчання у ВНЗ за рахунок ПГЗК, зокрема за 2018 рік даною послугою скористалося 45 осіб (0.45%).

Вагомою засадою особистісного розвитку персоналу є, мотиваційна складова. Як показує дослідження ПрАТ «Полтавський ГЗК» застосовую мотиваційні підходи з метою заохочення працівників, що дозволяє забезпечити високу продуктивність та підвищує розвиток трудового потенціалу в цілому. Зокрема матеріальна мотивація передбачає виплати, що пов'язані та не належать до ФОП (табл. 2.3.2). (0.45%).

Табл.2.3.2

## Матеріальна мотивація ПрАТ «Полтавський ГЗК»

Виплати, пов'язані з ФОП	Виплати, що не належать до ФОП
- основна заробітна плата (оклади)	- оплата перших п'яти днів тимчасової непрацездатності
- премія за виробничі результати	- нецільова благодійна допомога
- доплати до окладу за законодавством і встановлені самим підприємством	- авторська винагорода
- премія за виробничі результати	- інші виплати
- заохочення разового характеру (що не відносяться до виробничих показників): 1). заохочення з фонду начальника цеху 2). заохочення за участь у проекті «Банк	

ідей» 3). заохочення за виконання особливо важливого завдання цеху / комбінату 4). заохочення за безперервний стаж на комбінаті 5). заохочення молодят, з числа працівників комбінату, які вперше вступили в шлюб і ін.	
--	--

Проаналізувавши таблицю 2.3.1 можна прийти до висновку, що підприємство урізноматнює виплати з метою заохочення та задоволення потреб своїх працівників, що є важливим в сучасних економічних умовах.

Нематеріальна мотивація персоналу - це різні способи створення у співробітників позитивного настрою на високу продуктивність праці. Працівники отримують бонуси, виражені не у грошовому еквіваленті, а в різних інших формах.

Існує кілька класифікацій видів нематеріальної мотивації, але в найзагальнішому вигляді можна виділити (рис 2.3.2).

Соціальна мотивація базується на потреби в приналежності і визнання з боку тієї соціальної групи, до якої входить людина. Кожен з нас одночасно є членом кількох соціальних груп і спільнот. Стосовно до професійної діяльності ще на етапі навчання їй ми вступаємо в колектив представників своєї професії. Пізніше, працевлаштовуючи, стаємо членом колективу будь-якої конкретної організації, одного з її філій, підрозділів і відділів.

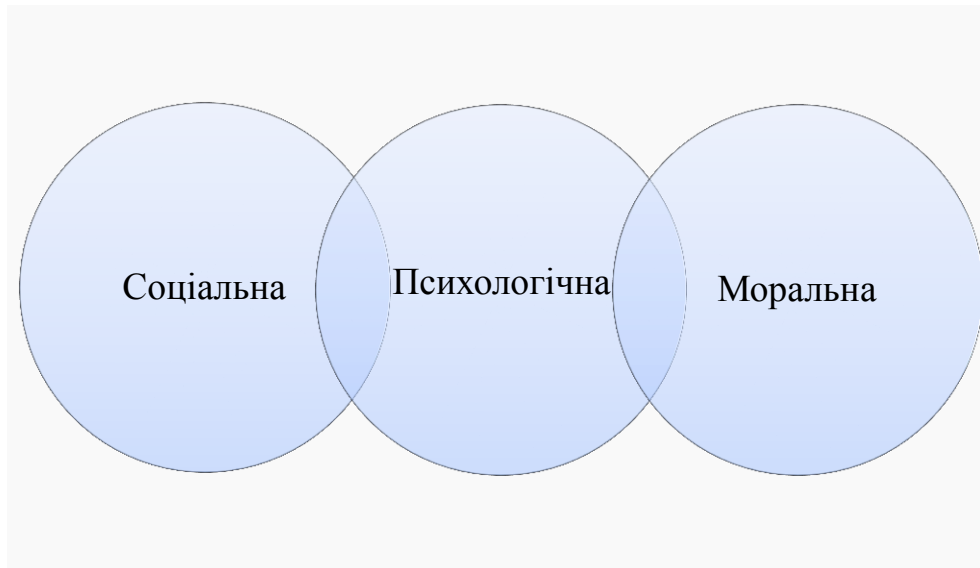


Рис.2.3.2 Види нематеріальної мотивації

Моральна мотивація до праці також пов'язана з потребами людини в повазі з боку колективу, у визнанні його як морально схвалюваної колективом організації особистості. Даний вид стимулювання більшою мірою, ніж попередній, пов'язаний з особистісними якостями співробітника, особливостями сформованої у нього системи моральних цінностей.

Психологічна мотивація співробітників багато в чому базується на прагненні людини до самореалізації й багато в чому пов'язана з формуванням у нього внутрішнього відчуття задоволеності від роботи в даній конкретній організації і з даним конкретним колективом людей.

В діяльності ПрАТ «Полтавського ГЗК» використовуються сучасні, прогресивні методи нематеріальної мотивації :

Безкоштовне обслуговування працівників у медико-санітарній частині підприємства.

Безкоштовне медичне страхування.

Безкоштовне страхування життя та критичних захворювань.

Забезпечення працівників санаторно-курортними путівками з частковою сплатою їх вартості.

Забезпечення дітей працівників путівками у табори відпочинку з частковою сплатою їх вартості.

Забезпечення дітей працівників безкоштовними новорічними

подарунками.

Забезпечення працівників харчуванням за зниженою вартістю.

Розміщення фото найкращих працівників на Алеї Слави.

Присвоєння звань «Ветеран праці», «Кращий молодий працівник» та ін.

Надання додаткових днів відпустки за сімейними обставинами у разі укладення шлюбу, народження дитини батькові, батькам першокласників 1 березня та ін.

Проведення корпоративних заходів для працівників підприємства та їх сімей: День Сім'ї, конкурси «Пасхальна мозаїка», «Охорона праці очима дітей» та ін.

Вищезазначене свідчить, що ПрАТ «Полтавський ГЗК» проводить успішну політику розвитку трудового потенціалу, що впливає на ефективність діяльності підприємства в цілому.

ПрАТ «Полтавський ГЗК» проводить успішну політику щодо забезпечення гідності персоналу. Зокрема на ПрАТ «Полтавський ГЗК» поважаються основні права людини та гідність всіх працівників, що передбачено в Загальній декларації прав людини. Як показує дослідження на підприємстві проводиться політика, що враховує принципи ООН з питань бізнесу та прав людини, які в загальних рисах описують обов'язки і відповідальність промислових підприємств під час вирішення питань, пов'язаних з правами людини під час ведення бізнесу. Управління ПрАТ «Полтавський ГЗК» дотримується відповідних заходів для забезпечення того, що їхня діяльність не сприяє порушенню прав людини.

Для досягнення конкурентних позицій в управлінні на ПрАТ «Полтавський ГЗК» постійно модернізує свої підходи до розвитку і заохочування своїх робітників, що призводить до високої конкурентоспроможності в усіх аспектах його діяльності.

### **РОЗДІЛ 3.**

## **УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

### **3.1 Зарубіжний досвід розвитку трудового потенціалу**

Стійке функціонування підприємств в умовах сучасного розвитку економіки неможливе без розвитку трудового потенціалу підприємств.

Сьогодні у світі існує декілька основних моделей управління кадровим потенціалом підприємства. Найбільш поширеною моделлю є американська.

З іншого боку, японська модель управління персоналом користується



все більшим впливом внаслідок успіхів японських товаровиробників. Разом з тим, оскільки японська модель багато в чому пов'язана з японською культурою, яка має свої унікальні особливості, не всі її елементи, в сфері управління персоналом можна з успіхом поширювати на інші країни. У будь-якому випадку американську і японську модель прийнято розглядати як такі, що знаходяться на різних полюсах, в першу чергу, з точки зору орієнтації на індивідуалізм (США) і колективізм (Японія). У свою чергу європейська модель також володіє важливими відмінними ознаками [36, с. 143].

Слід зазначити, що в Японії наявна специфіка управління персоналом, яка характеризується наступними особливостями:

- довгострокове залучення працівників;
- підвищення заробітної плати за вислугу років;
- участь працівників у профспілках, які створюються у межах підприємства (а не галузі, як у США).

Отже, система управління персоналом у Японії передбачає гарантію зайнятості, залучення нових працівників, їх підготовку, оплату праці у залежності від стажу роботи, гнучку систему заробітної плати [36, с. 143].

В Японії кожен суб'єкт господарювання дуже вибагливо ставиться до підбору нових кадрів. Для країни з незначним рівнем безробіття (близько 1,52%) ця проблема є більш актуальною безпосередньо для підприємств, ніж для рівня державного управління. Але практика підбору персоналу в Японії заслуговує на особливу увагу. Саму суть цього процесу можна сформулювати у короткому вислові: "Нам потрібний працівник, як чистий аркуш паперу, а що на ньому повинно бути написано, ми напишемо самі" [36, с. 143].

У японських фірмах вважають, що менеджер повинен бути спеціалістом, який може працювати на будь-якій ділянці, а не виконувати окремі функції, тому під час підвищення кваліфікації керівник підрозділу вибирає для вивчення нову сферу діяльності, в якій співробітник раніше не працював [36, с. 143].

Японські компанії не є просто суб'єктами господарювання, орієнтованими на отримання прибутку. Оскільки в Японії поширений довічний найм, то й підприємства при формуванні трудових відносин з працівниками виходять рамки стандартних трудових відносин. Саме у зв'язку з цим, кожна японська фірма має власну корпоративну філософію, за яку побудовано на принципах щирості, гармонії, співпраці тощо [36, с. 143].

Можна виділити такі риси управління персоналом в Японії (табл. 3.1.1):

Табл.3.1.1

## Ознаки сфери управління людськими ресурсами в Японії [36, с. 143]

Складові управління	Характеристика
Стиль управління	Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні відносини. У японських фірмах немає детальних посадових інструкцій, а положення про структурні підрозділи носять загальний характер

## Продовження таблиці 3.1.1

Розвиток робітників	З точки зору вимог до розвитку компетенцій японські компанії орієнтують своїх співробітників на оволодіння гранично широким колом кваліфікацій і компетенцій. Велика увага приділяється ознайомленню новачків з функціонуванням всього підприємства за допомогою переміщення їх по різних позиціях в різних структурах суб'єкта господарювання. Суттєвим аспектом формування співробітників компанії є практика внутрішньофірмового професійного навчання.
Політика управління людськими ресурсами	Можна виділити наступну політику щодо управління людськими ресурсами в японських компаніях: довгострокове залучення персоналу; оплата праці відповідно до вислуги років; внутрішньо фірмові профспілки; внутрішньо фірмовий ринок робочої сили; внутрішньо фірмове виробниче навчання; •ротація системи

	колективного підряду та колективного прийняття рішень; внутрішньо фірмове соціальне забезпечення; системи спільних консультацій робітників та управлінців; гуртки контролю якості.
Підбір персоналу	Японські компанії ретельно відбирають і комплектують свій персонал, і у керівників багато часу йде на неформальну оцінку роботи підлеглого. Зазвичай працівник в японській компанії отримує нове призначення через два-три роки і знає, що якість виконання ним своїх обов'язків визначить характер його чергового кар'єрного росту.
Адаптація персоналу	Програма навчання прийнятих на роботу на підприємство розрахована іноді на кілька років і включає не тільки широку професійну підготовку, але також вивчення історії, цілей, принципів діяльності суб'єкта господарювання. Іноді компанії використовують методи релігійного тренінгу. З метою зміцнення групової солідарності нових працівників можуть поселити на час навчання в гуртожиток підприємства.
Планування	Планування персоналу у Японії не поширене. Натомість реалізуються наступні правила: працівник не повинен звільнятися, за виключеннями виключних випадків; по досягненню вікової межі працівник має піти на пенсію чи бути переведеним на тимчасову роботу. Важливим показником в плануванні чисельності працівників є збалансована вікова структура персоналу. Викликано це наступними міркуваннями: кожен рік певне число працівників, що досягли вікової межі та отримали найвищу зарплату, повинні йти у відставку. Це значно скорочує витрати на зарплату, бо їх замінюють випускники навчальних закладів, які отримують менше всіх у компанії; підтримка певної вікової структури полегшує просування по службі
Оплата праці	Система оплати праці у японських компаніях будується на наступних принципах: розмір винагороди визначається соціальними, а не економічними факторами; індивідуальний дохід встановлюється з урахуванням того.

В американських фірмах прийом на роботу передбачає такі етапи:

1) Ознайомлення працівника з майбутніми функціями, правами і відповідальністю.

2) Якщо конкретну роботу, під яку наймається працівник, не включено у річний план, її потрібно обґрунтувати, зареєструвати у відділі кадрів для встановлення відповідної системи оплати праці.

3) Відділ персоналу допомагає керівникові підрозділу, де є вакансія, підібрати кандидатуру, готує короткий список кандидатів на цю посаду, а на деяких підприємствах обов'язковим вважається внесення у список кандидатів працівників інших підрозділів.

4) Кандидати, внесені у список, проходять через декілька інтерв'ю зі своїми майбутніми керівниками (на 2-3 рівні вгору), колегами і у разі необхідності – з підлеглими. Результати інтерв'ю узагальнюються і доповнюються рекомендаціями [36, с. 144].

Звільнення персоналу, у тому числі менеджерів, завжди супроводжується серією оцінювальних та виховних прийомів, окрім екстремальних випадків (крадіжка, порушення внутрішнього порядку) [36, с. 144].

Для сучасного етапу розвитку сфери управління персоналом в американських компаніях властиво:

- розширення змісту, форм та методів роботи з персоналом фірми;
- поглиблення спеціалізації у різноманітних функціях управління персоналом;
- зростання професіоналізму співробітників;
- зростання витрат на діяльність;
- активізація використання інформаційних технологій [36, с. 144].

Слід також зазначити, що у США існують, на ряду з державною службою працевлаштування, також посередницькі кадрові структури, які ставлять собі за мету ефективний, цілеспрямований пошук персоналу

відповідно до потреб та вимог заявника. Вартість послуг таких структур оцінюється приблизно в 1/3 частині річного посадового окладу підбраного спеціаліста[36, с. 144].

Управління персоналом в різних формах має свої особливості, але загальними для них є:

1) надання підлеглими своєму керівництву робочих звітів або доповідей про виконану роботу і про плани на майбутнє. Такі звіти складаються працівниками усіх рівнів управління і подаються в залежності від встановленого на підприємстві порядку: щоденно, щотижня, щомісяця щорічно.

2) щотижневі оперативні наради на вищому рівні управління за участі керівників виробничих підрозділів і центральних служб. На таких нарадах заслуховуються звіти керівників з актуальних питань, обговорюються конкретні заходи та рішення, які приймаються до виконання [36, с. 144].

У США майже всі підприємства, що при відборі нових працівників керуються традиційними принципами, значну увагу при відборі нових кадрів приділяють наявності професійних навичок та знань з отриманої спеціальності [36, с. 144].

Приступаючи до роботи на вакантну посаду, усі претенденти проходять спеціальне тестування, що визначає їх рівень професійної підготовки. У кожного суб'єкта господарювання розроблені власні критерії оцінки та відбору нових кадрів, що відповідають потребам і запитам даного суб'єкта господарювання і дозволяють ефективно організувати трудовий процес у майбутньому.

Підсумовуючи, можна виділити такі риси сфери управління персоналом в американських компаніях (табл. 3.1.2).

Табл.3.1.2

Ознаки сфери управління людськими ресурсами в США [36, с. 144-145]

Складові управління	Характеристика
Політика	Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і

управління персоналом	результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробці кількісних виразів цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію. У багатьох американських корпораціях основна увага приділяється індивідуалізації цінностей американця — бажанням стати багатшими, розумнішими, більш значуща, ніж всі інші. Управління персоналом підігріває амбіції співробітників, і основний упор робиться на розвиток неформальної змагальності між творцями нової продукції, нових форм обслуговування тощо.
Ставлення до персоналу	Особливостями системи управління в американських компаніях є такі: персонал розглядається як головне джерело підвищення ефективності у діяльності компанії; співробітникам надається певна автономія при прийнятті рішень; при підборі особливу роль відіграють такі критерії, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених
Підготовка персоналу	В американських компаніях велика роль приділяється освіті та перекваліфікації персоналу. Поширені внутрішні і зовнішні навчальні програми, все більшу роль набувають дистанційні та електронні форми навчання. У великих та інноваційно-орієнтованих компаніях створюються корпоративні університети.
Оплата праці	У США система оплати праці передбачає наступне: робітники отримують погодинну оплату, що пов'язано з високим рівнем механізації праці, де рівень продуктивності від працівників майже не залежить; мінімальна оплата праці регулюється законом; при визначенні середнього рівня оплати компанії стежать, щоб вона не була нижчою, ніж у інших фірм в даному географічному районі; розміри заробітної плати залежать від кваліфікації працівника і вартості проживання у даній місцевості; підвищення заробітної плати зазвичай проводиться щорічно для всіх працівників, чия робота оцінюється позитивно. розміри заробітної плати інженерно-технічних працівників і керівництва не оголошуються. Вони встановлюються на основі індивідуальної угоди між адміністрацією і відповідним працівником.

В європейських компаніях здебільшого запроваджено погодинну оплату праці робітників. Це зумовлено тим, що нині пріоритетного значення набуває не кількість, а якість послуг. У 90-х роках ХХ сторіччя проста погодинна й погодинна з колективним та індивідуальним преміюванням системи за охопленням робітників становили (у відсотках): у Бельгії — 92,6; Німеччині — 86,7; Італії — 88,4; Нідерландах — 94,8; Франції — 93,5. Служби з управління персоналом в Європі займають одне з провідних місць у керівному апараті державних організацій і приватних фірм [26, с. 145].

Слід зазначити, що об'єктом прямого фінансування державними органами Німеччини, Франції, Італії, Швеції стала так звана альтернативна форма підготовки кадрів, що охоплює молодь до 25 років. Йдеться про поєднання процесу теоретичної підготовки в навчальному закладі з трудовою

діяльністю за умов часткової зайнятості. Тобто забезпечується зайнятість молоді згідно здобутій на даний момент кваліфікації. Необхідною умовою такої форми навчання є наявність спеціальної програми, що забезпечує координацію підготовки у двох різних системах. Активний контроль підприємств за навчальним процесом зумовлює постійне коригування програм теоретичного навчання. У західноєвропейських країнах одним з джерел спрямування державних коштів на професійну підготовку є грошові відрахування самих підприємств. Так, у Франції існує порядок, згідно якого кожне підприємство з чисельністю понад 10 осіб зобов'язане відраховувати на цілі підготовки та підвищення кваліфікації працівників не менше ніж 1% з коштів фонду заробітної плати [26, с. 145].

Велику роль в сучасних європейських компаніях відіграє орієнтація на високі соціальні стандарти при роботі з персоналом (табл. 1.3).

Важливим аспектом розвитку кадрового потенціалу все частіше визначають корпоративне навчання, програми якого створюються спеціально для конкретного підприємства та орієнтовані на формування і розвиток кадрового потенціалу підприємства з урахуванням стратегічних цілей його розвитку.

Табл.3.1.3

Ознаки сфери управління людськими ресурсами в ЄС [36, с. 145]

Складові управління	Характеристика
Витрати на персонал	У ФРН надзвичайно велика увага приділяється плануванню витрат на людські ресурси, яке передбачає врахування кількісних і якісних ситуаційних чинників. Витрати на персонал поділяють на основні та додаткові. До основних витрат відноситься оплата праці. Додаткові вкладення в персонал включають цілий комплекс витрат, що охоплюють всю соціальну сферу і питання кадрового управління.
Розвиток персоналу	У європейських компаніях виняткову роль грає навчання і розвиток персоналу. Причому цілями навчання оголошуються не тільки підвищення рівня компетенції та кваліфікації, а й підвищення рівня лояльності та залученості персоналу. Компанії взаємодіють з університетами і різними спеціалізованими фірмами при розробці індивідуальних навчальних програм під конкретну фірму-замовника. Велику роль в методиці навчання персоналу відіграє компетентісний підхід і розроблені в рамках цього підходу навчальні програми на рівні бакалаврату та магістратури.
Оплата праці	Однією з основних особливостей мотивації персоналу в

	західноєвропейських країнах є поширення партнерських відносин між управлінцями і робітниками. Це проявляється в активній участі персоналу у прийнятті рішень, що зумовлено специфікою характеру власності. У країнах Західної Європи широко розвинені виробничі кооперативи, які можна розглядати як самоврядні структури, а також державні підприємства, де працівники беруть участь в оперативному управлінні виробництвом. Прикладом формування партнерських відносин у Великобританії є функціонування на підприємствах консультативних комітетів робітників і консультативних об'єднань з розробки соціальних планів.
Мотивація персоналу	Ключовим моментом, що визначає зацікавленість і активність європейських робітників, є високий рівень соціальної захищеності, пільг і компенсацій. Основні напрямки мотивації та захисту прав найманих працівників закріплені законодавчо у відповідних актах і положеннях. Керівництво компаній має право відхилятися від них тільки у бік збільшення пільг і компенсацій. У компаніях Нідерландів положення, що сприяють посиленню трудової мотивації, розробляються радою голів підрозділів (де вони є) і профспілками. Департамент з персоналу має право внести свої пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу. При наявності доказів ефективності рекомендованих заходів пропозиції приймаються та реалізуються на практиці.

Корпоративне навчання може здійснюватися як в спеціально створюваних на підприємстві навчальних підрозділах, так і в державних та приватних професійних освітніх закладах за направленням підприємства. Суть корпоративного навчання полягає в підготовці кваліфікованих працівників з урахуванням специфіки професійної діяльності на підприємстві. Можна вважати, що необхідність врахування специфічних особливостей професійної діяльності в умовах конкретного підприємства обумовлює багатокomпонентну структуру корпоративного навчання, що включає, на думку ряду вітчизняних і зарубіжних дослідників, професійну орієнтацію, учнівство, початкове професійне навчання, подальше професійне навчання та фахову перепідготовку та підвищення кваліфікації, які можуть здійснюватися як на підприємстві, так і поза його межами.

Значний досвід організації корпоративного навчання, накопичений на підприємствах Японії, США та Західної Європи. Можна говорити про існування японської та євро-американської моделі організації корпоративного навчання, які формувалися під впливом багаторічних



традицій в області підготовки персоналу: від індивідуального навчання працівників в умовах ремісничих майстерень до організації курсів навчання персоналу на сучасних великих підприємствах (фірмах, компаніях, корпораціях). [36, с. 146]

Так, з точки зору можливостей корпоративного навчання, для забезпечення кадрових переміщень на підприємствах у рамках японської моделі панівне значення мають моральні якості та відданість компанії, тому на багатьох японських підприємствах враховуються насамперед професійні та соціальнозначущі якості працівника, які дозволяють їй порівняно легко адаптуватися до умов підприємства, проявляти творчу активність, готовність до постійного навчання на робочому місці та поза ним, а також орієнтованість на його високу професійну мобільність. Тому в японській моделі професійні знання і вміння працівників формуються в процесі професійної діяльності в умовах конкретного підприємства, тобто вони орієнтуються на до навчання всіх потенційних працівників, незалежно від наявної професії і кваліфікації.

В євро-американській моделі перевага віддається в першу чергу величиною стажу працівника на конкретному підприємстві. Величина стажу часто безпосередньо співвідноситься з обсягом виробничого досвіду, сформованого у співробітника, і таке співвідношення можна визнати досить коректним. Можна констатувати, що в рамках євро-американської моделі авторитет співробітника підприємства, що володіє великим стажем або більш високою кваліфікацією, дозволяє студентам істотно спростити сприйняття виробничого досвіду і засвоєння корпоративних традицій і специфіки конкретної професійної діяльності в умовах підприємства. [36, с. 146]

В євро-американській моделі немає чіткого розподілу сфер діяльності професійної освіти і корпоративного навчання, тому передбачається, що випускник установ професійної освіти володіє таким рівнем сформованості професійних знань і умінь, який дозволяє йому входити у виробничий процес з мінімальним терміном адаптації. Тому в першу чергу оцінюються знання та

вміння претендента на робоче місце і тільки після цього його професійно важливі якості.

Можна припустити, що велика кількість психологічних тренінгів, пов'язаних з розвитком адаптаційних властивостей працівників, формування командного духу, розвиток корпоративної культури і культури спілкування є відображенням недооцінки професійно важливих якостей працівника в євроамериканській моделі корпоративного навчання.

З позицій організації корпоративного навчання в японській і євроамериканській моделях переважають три форми організації навчального процесу:

- навчання під час роботи, що проводиться на робочому місці, при якому більш досвідчені працівники безпосередньо організують та керують професійною діяльністю учня;
- навчання поза роботою, що проводиться на підприємстві або поза його межами, для чого організуються короткострокові курси навчання різних категорій працівників, диференційовані за їх посад і кваліфікації, за темами, необхідним для їх професійного зростання;
- самоосвіта, що полягає у розвитку власних компетенцій як в загальнокультурних, так і в загально-професійних і спеціальних, характерних для даного підприємства напрямках. [36, с. 146]

З точки зору забезпечення широти формування професійної компетенції та можливості підвищення рівня кваліфікації працівників японська та євро-американська модель організації корпоративного навчання діаметрально протилежні.

В японській моделі традиційна більшою мірою широка кваліфікація працівників, що забезпечує високу мобільність робочої сили та високий рівень професійної адаптації. Тому найбільш важливою якістю працівника є здатність і готовність до навчання. Забезпечення професійної мобільності працівників японських підприємств за допомогою розширення професійної компетенції в рамках японської моделі здійснюється трьома способами:

- використанням великої номенклатури короткострокових навчальних курсів обмеженого, але завершеного змісту, що лежать в основі варіативних індивідуалізованих навчальних програм.

- організацією активного навчання на робочих місцях і в умовах спеціально організованих курсів, пов'язаних з вирішенням проблем, характерних для конкретного підприємства. Тому в японській моделі навчання молодих спеціалістів основних умінь це початковий етап навчання, за яким іде навчання формулювання проблем і пошуку шляхів їх вирішення, а також формування творчої активності учнів.

- організацією кадрової ротації, яка може бути вертикальна і горизонтальна і проводиться кожні два-три роки без згоди працівника, однак при цьому обов'язково організовується їх навчання на підприємстві або поза його межами. Як правило, після двох-трьох переміщень по горизонталі слід ротація по вертикалі. Слід зазначити, що на будь-якому робочому місці працівник зобов'язаний придбати репутацію працездатного мобільного компетентного й ініціативного працівника, а також порядної людини. [36, с. 146]

Слід зазначити, що на японських підприємствах не існує традиції розподілу працівників на кваліфікаційні категорії, яке здійснюється в залежності від рівня сформованості професійних знань, умінь працівника у момент надходження на роботу. Це пов'язано в першу чергу з необхідністю врахування специфіки професійної діяльності працівника на конкретному підприємстві, тому і підприємство, і самі працівники розраховують, що вони будуть підвищувати і розширювати кваліфікацію пропорційно наявного професійного досвіду.

Таке положення, в цілому, нехарактерно для євро-американської моделі, в рамках якої в першу чергу оцінюється поточний рівень сформованості професійних знань і умінь, на основі якого визначається номенклатура, тих видів професійної діяльності, які може виконувати працівник, і приймається рішення про прийняття або про відмову в прийомі на роботу.

Для євро-американської моделі корпоративного навчання також характерна вузькоспеціалізована підготовка, заснована, ймовірно, на концепції Тейлора, який в умовах масового виробництва на заводах Р. Форда пропонував ділити виробничий процес на «шість тисяч операцій» і розвивав вузьке професійне навчання за схемою: знання – кваліфікація для конкретної операції – кваліфікація для виконання конкретної функції. Тому в євроамериканській моделі при розподілі трудових обов'язків попередньо чітко визначаються різні види робіт, для виконання яких призначаються працівники відповідної кваліфікації, тому питань горизонтальній кадрової ротації уваги практично не приділяється, а, отже, виникає проблема взаємозамінності працівників. Питання ж вертикальної кадрової ротації вирішуються авторитарно з урахуванням величини стажу роботи працівника на підприємстві. [36, с. 146]

Перевагою євро-американської моделі є стандартизація професійних умінь, яка знаходить відображення в системі національних професійних кваліфікацій, які мають загальнодержавний характер і відображають базові та спеціальні вміння і навички по спеціальності або професії, проте в системі національних професійних кваліфікацій дуже мало уваги приділяється розвитку професійно важливих якостей працівників, що обумовлюють їх професійну мобільність.

Отже, якщо в Японії корпоративне навчання спрямоване більшою мірою на розширення кваліфікації працівників з метою забезпечення високої мобільності робочої сили, то в Європі і США основним завданням корпоративного навчання є підвищення кваліфікації в рамках тієї ж професійної діяльності.

З точки зору організації навчального процесу японська та євроамериканська модель корпоративного навчання багато в чому схожі. Так навіть при існуючій в Японії системі корпоративного навчання багато підприємств для підготовки кваліфікованих працівників та керівників організовують навчання поза межами підприємства, воно здійснюється у

професійній школі, коледжі, вузі чи навчальному центрі при іншій фірмі.

Вивчення досвіду розвинених країн у сфері розвитку трудового потенціалу показує, що більшість держав приділяють значну увагу підвищенню якості кадрового забезпечення національних економік, для цього створюються доступні умови для продовження навчання: фінансова підтримка системи професійного навчання. При цьому слід зазначити, що організація навчального процесу японської та євро-американської моделей корпоративного навчання схожі в багатьох аспектах. Зазвичай такі навчання організовуються поза межами підприємства, для цього залучаються професійні школи, коледжі, вузі чи навчальні центри. Крім того, звичною практикою для великих промислових підприємств Японії, європейських країн і США є включення у свої штатні розписи професійних викладачів відповідного профілю. Корпоративне навчання дозволяє працівникам доповнити і розширити знання, отримані в навчальному закладі, пристосовуватися до виробничих потреб конкретного підприємства.

### **3.2. Стратегія розвитку трудового потенціалу ПрАТ «Полтавський ГЗК»**

Головна мета кадрового забезпечення підприємств полягає у формуванні чисельності і складу працівників, що відповідають специфіці діяльності даного підприємства і здатних забезпечувати основні задачі його розвитку в майбутньому періоді.

В умовах ринкової економіки підприємства, відчують тиск конкуренції: на ринку, постійно порівнюються вид, якість, ціна та інші ознаки послуг. Економічна конкуренція направлена, переважно, за допомогою ціни на ресурси, а значить і на робочу силу, туди, де їх використання є найбільш результативним з точки зору всієї економіки. Для окремого ПрАТ «Полтавський ГЗК» це означає, що протистояти конкуренції він повинен надаючи послуги з найменшими затратами та високою якістю. В сучасних умовах трудовий потенціал (зокрема, чисельність та якість персоналу) повинен забезпечувати довгострокове виконання цілей та задач ПрАТ «Полтавський ГЗК», відповідати обраній стратегії розвитку трудового потенціалу.

В основі стратегії застосований організаційно-економічний механізм підвищення трудового потенціалу підприємства який направлений на підвищення ефективності роботи і заробітної плати персоналу підприємства. Тут розглядаються внутрішні чинники і умови зростання продуктивності праці та заробітної плати персоналу підприємства. Структура організаційно-економічного механізму підвищення кадрового потенціалу підприємства відображає основні взаємозв'язки між його складовими. Цей механізм базується на соціальному партнерстві та діє через організаційно-адміністративні, економічні, ринкові та соціально-психологічні важелі [17, с.76].

Пропонований організаційно-економічний механізм розвитку трудового потенціалу підприємства схематично представлений на (рис. 3.2.1).

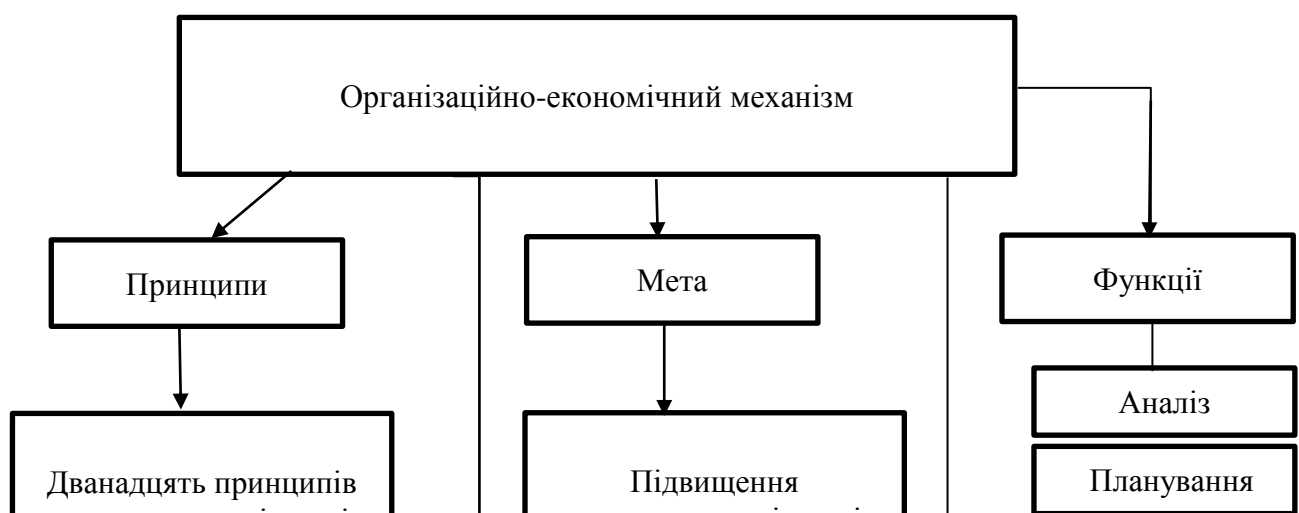


Рис.3.2.1 Організаційно-економічний механізм розвитку трудового потенціалу ПрАТ «Полтавський ГЗК»

Ступінь забезпеченості підприємства робочою силою та раціональне їх використання значною мірою визначають організаційно–технічний рівень виробництва, характеризують ступінь використання техніки та технології предметів праці, створюють умови високої конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

Поставлена мета підвищення кадрового потенціалу підприємства досягається на основі принципів, функцій і методів управління. В якості

принципів управління пропонується використовувати обґрунтовані Г. Емерсоном дванадцять принципів продуктивності праці[34, с.74]:

1. Вихідний пункт управління – це чітко поставлена і сформульована мета.
2. Здоровий глузд у визначенні помилок і пошуку їх причин.
3. Компетентне консультування на основі залучення професіоналів з метою удосконалення управління.
4. Дисципліна, забезпечена чіткою регламентацією діяльності, контролем, своєчасним заохоченням.
5. Справедливе ставлення до персоналу.
6. Швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік.
7. Диспетчеризація робіт. 8. Складання і використання норм, розкладів, що сприяють пошуку і реалізації резервів.
9. Нормалізація умов праці.
10. Нормування операцій, що полягає в стандартизації засобів їх використання, у регламентуванні часу.
11. Застосування письмових стандартних інструкцій.
12. Винагорода за продуктивність праці.

Проведений в другому розділі дипломної роботи аналіз фінансової звітності, управлінського сектора та заохочення працівників дав змогу визначити, що найбільш ефективним напрямком розвитку трудового потенціалу є саме програма соціального розвитку колективу підприємства.

Соціальний розвиток персоналу є складовою частиною механізму формування, розподілу, обміну робочої сили і ефективного її використання. При цьому об'єктом впливу соціального розвитку персоналу є не тільки працівники, а й члени їх сімей, зокрема, підростаюче покоління. Таким чином, соціальна політика сприяє відтворенню робочої сили як на підприємстві, так і поза самим виробництвом. Здійснення роботи щодо соціального розвитку персоналу забезпечує також підвищення рівня суспільного престижу та привабливості професій працівників підприємства



серед молоді і тим самим створює сприятливі умови для формування трудових династій.

Необхідність планування соціального розвитку колективу ПрАТ «Полтавський ГЗК» диктується тим, що соціальні заходи сприяють виробничо-господарській діяльності підприємства. Зростання культурного та професійного рівня кадрів, покращення житлово-побутових умов та умов праці, зміцнення здоров'я, розвиток колективізму та поваги один до одного є важливими факторами, що впливають на ріст продуктивності праці, покращення якості роботи, а відповідно, і на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Трудові відносини між найманим працівником та роботодавцем рідко існують без соціальної складової. Соціальна політика на ПрАТ «Полтавський ГЗК» здійснюється за наступними напрямками забезпечення соціальних гарантій у галузі трудових відносин і оплати праці:

- виконання зобов'язань перед працівниками згідно з трудовим законодавством України (нормування робочого часу, надання відпусток, забезпечення безпеки роботи);
- виплата компенсацій за роботу у вихідні дні та понаднормову роботу;
- надання грошових і рівноцінних їм послуг співробітникам, які вийшли на пенсію;
- відшкодування шкоди, заподіяної працівникам каліцтвом, професійним захворюванням або іншим пошкодженням здоров'я, пов'язаним з виконанням ними трудових обов'язків;
- оплата путівок працівникам і членам їх сімей на лікування, відпочинок, екскурсії;
- матеріальна допомога, надана працівникам за сімейними обставинами, на медикаменти, поховання тощо;
- надання спеціального одягу, спеціального взуття та інших засобів індивідуального захисту;
- утримання на балансі підприємства і надання в користування

працівникам об'єктів соціальнокультурної сфери.

В ПрАТ «Полтавський ГЗК» реалізуються пільги щодо розвитку персоналу у межах трудового законодавства і соціального захисту населення, що встановлюються на державному рівні.

Серед проблем формування соціальної політики ПрАТ «Полтавський ГЗК» переважають такі:

1) спільний вплив таких чинників, як спрощення структури суспільних потреб і зниження життєвого рівня населення, які зумовлюють пріоритетність грошової винагороди для персоналу підприємства;

2) підприємство найчастіше забезпечує лише мінімум жорстко регламентованих державним законодавством форм соціальної підтримки персоналу та не мотивовано розвивати цей напрям своєї діяльності;

3) через негативний вплив внутрішніх та зовнішніх чинників підприємство вимушене скорочувати фінансувати або ліквідувати власні об'єкти соціальної інфраструктури.

Отже, основними цілями і завданнями планування соціального розвитку колективу ПрАТ «Полтавський ГЗК» є:

розробка заходів, що сприяють підвищенню ефективності використання трудового потенціалу працівників;

вибір таких управлінських рішень, які найбільш відповідають розвитку персоналу відповідної організації;

удосконалення соціальної, професійної та кваліфікаційної структури працівників;

удосконалення соціальних відносин у трудовому колективі;

поліпшення умов праці робітників;

насичення праці творчими елементами та здійснення цілеспрямованої роботи щодо творчого розвитку персоналу;

заохочення до усіх видів трудової і соціальної активності працівників, залучення їх до управління;

розширення можливостей для більш повного задоволення культурних,

побутових та матеріальних потреб працівників.

Щоб покращити умови соціального клімату на ПрАТ «Полтавський ГЗК», рекомендується розширити спектр роботи психолога, консультативна робота якого полягає в покращенні соціально-психологічного клімату та недопущенні проблемних ситуацій, що можуть виникнути в колективі. З метою формування та поліпшення соціального клімату в колективі бажано проводити тренінги, за допомогою яких навчали б членів колективу і керівників високій культурі взаємодії та спілкування. Найбільш ефективними є такі форми тренінгів: поведінковий, чутливості, рольовий, відео-тренінг тощо.

У процесі проведення роботи з соціального розвитку персоналу ПрАТ «Полтавський ГЗК» повинно, шляхом обґрунтованого надання додаткових виплат та пільг, стимулювати персонал щодо свого подальшого розвитку. Це, зокрема, стосується цілеспрямованого планування професійного навчання і трудової кар'єри, підтримуючи таким чином благополуччя працівників та сприятливий соціально-психологічний клімат в трудовому колективі.

До важливих функцій соціальної служби також відноситься прогнозування і планування соціального розвитку персоналу на виробництві та поза ним, усунення негативного впливу ринкових відносин на професійний і кваліфікаційний склад працівників.

В плані соціального розвитку персоналу на ПрАТ «Полтавський ГЗК» потрібно виокремити розділи та напрямки робіт, які відображено в таблиці 3.2.1.

Таблиця 3.2.1

Напрями соціального розвитку персоналу  
ПрАТ «Полтавський ГЗК» [10, с. 77].

Напрями	Виконання робіт
1. Удосконалення соціальної структури колективу	В цьому розділі звертається увага на скорочення частки чи ліквідацію важких та шкідливих для здоров'я робіт, зниження частки низько кваліфікованої праці, на підвищення освітнього та кваліфікаційного рівня співробітників, окремо розглядаються умови праці жінок, підлітків, осіб похилого віку.
2. Соціальні чинники	Тут плануються заходи з інтелектуалізації праці, технічного

розвитку виробництва та підвищення його економічної ефективності	переозброєння, впровадження нової техніки і технології, які забезпечують підвищення змістовності праці, проектування прогресивних форм організації і оплати праці, зниження її монотонності. Передбачається навчання без відриву від виробництва, заходи зі стимулювання раціоналізації та винахідництва, з розширення можливостей підвищення розмірів реальної заробітної плати працівників тощо.
3. Покращання умов праці та побуту працівників	У плануванні необхідно особливо виділити ділянки та підрозділи з несприятливими умовами праці, передбачити заходи з оздоровлення виробничого середовища, заміни обладнання, що є джерелом шкідливості та небезпеки. Також окреслюються заходи з дотримання санітарно-гігієнічних норм, стандартів безпеки праці, вирішується питання можливості надання працівникам житла, забезпечення дитячими дошкільними закладами, місцями відпочинку.
4. Посилення дисципліни праці, розвиток трудової активності та творчої ініціативи.	Заходи в цьому напрямку розробляються на основі аналізу ціннісних орієнтацій працівників і спрямовуються на стимулювання високої трудової та виробничої дисципліни, розвиток різних форм залучення працівників до справи вдосконалення виробництва тощо.

Розробкою плану соціального розвитку колективу має займатись служба соціального розвитку, до складу якої входять висококваліфіковані спеціалісти — економісти, соціологи, психологи, юристи, їх завдання полягає у регулярному здійсненні соціологічних досліджень, спрямованих на розробку та впровадження заходів щодо створення сприятливих соціально-психологічних умов для підвищення міри задоволеності матеріальних та духовних потреб працівників, а також зростання продуктивності праці та ефективності виробництва.

Розробка плану соціального розвитку трудового потенціалу на ПрАТ «Полтавський ГЗК» здійснюється у декілька етапів (рис. 3.2.2).

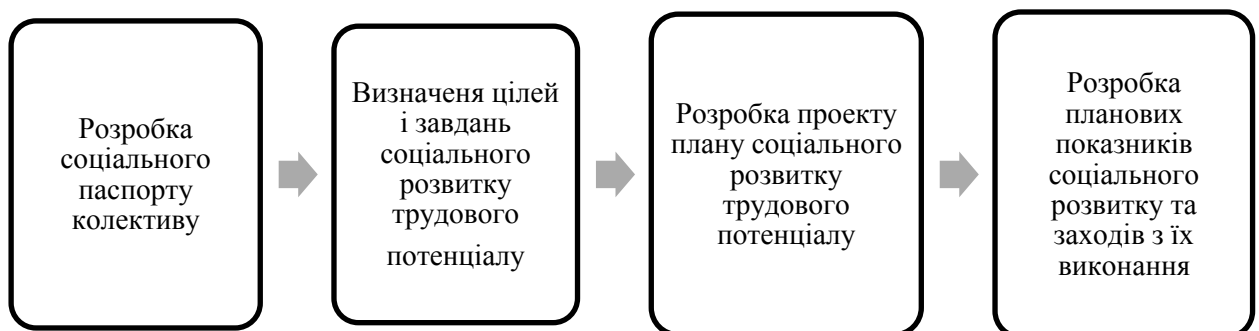


Рис. 3.2.2 Етапи розробки плану соціального розвитку трудового потенціалу ПрАТ «Полтавський ГЗК» [10, с. 77]

Задля здійснення планування та управління соціальним розвитком трудового колективу необхідна його кількісна оцінка за певною системою критеріїв та показників, включаючи оцінку впливу на працівників виробничої сфери, оцінку можливостей особистого розвитку працівників, оцінку розвитку соціальної інфраструктури підприємства, оцінку роботи щодо соціального розвитку трудового колективу.

Аналіз кількісних показників соціального розвитку дає змогу оцінити ефективність плану соціального розвитку, яка може бути економічною та соціальною. Економічна ефективність проявляється у зростанні продуктивності праці, підвищенні якості продукції та зниженні її собівартості, підвищенні рентабельності виробництва; соціальна ж ефективність — у вдосконаленні соціальної структури трудового колективу, підвищенні соціального статусу та культурного рівня його членів, у раціональному використанні вільного часу, зростанні добробуту членів колективу, зростанні прихильності працівників до підприємства. [10, с. 77]

Соціальні результати заходів з поліпшення умов і охорони праці визначаються за такими показниками:

а) збільшення кількості робочих місць, які відповідають нормативним вимогам (як у комплексі, так і за окремими факторами), та скорочення кількості працюючих у незадовільних умовах праці;

б) зниження рівня виробничого травматизму.

Вдосконаленню соціального розвитку трудового колективу ПрАТ «Полтавський ГЗК» повинні сприяти оцінка та атестація персоналу з метою встановлення справедливого винагородження для членів колективу [10, с. 77].

Для підвищення ефективності організації діяльності праці на підприємстві ПрАТ «Полтавський ГЗК» потрібно проводити професійний розвиток персоналу. Необхідність професійного розвитку персоналу пов'язана з:

зміною ринкових відносин і обумовленої цим необхідністю в

інноваціях;

змінami в системі особистісних цінностей співробітників ПрАТ «Полтавський ГЗК».

Для удосконалення комунікацій в ПрАТ «Полтавський ГЗК» слід чітко визначати потребу в інформації кожного структурного підрозділу і кожного робочого місця, регулювати інформаційні потоки відповідно до вирішуваних задач. Управлінська діяльність має набувати більш організованого характеру: повинні чітко плануватись масові організаційні заходи (збори, наради), зустрічі з підлеглими, ветеранами праці, керівниками інших підприємств та організацій. Слід відновити подекуди забуту практику встановлення ящиків для пропозицій, ведення внутрішнього друкованого органу: багатотиражних газет, інформаційних бюлетенів і ін. Необхідно розробляти і впроваджувати пізні системи збору пропозицій, створювати спеціальні групи для апеляції, організовувати опитування, слідкувати за відносинами між співробітниками тощо.

Вищезазначених заходи стратегії розвитку трудового потенціалу ПрАТ «Полтавський ГЗК» мають рекомендаційний характер та потребують

### **3.3. Пріоритетні напрями розвитку трудового потенціалу ПрАТ «Полтавський ГЗК»**

Досліджено, що впровадження інноваційних методів управління, розвиток ефективної, мотивованої, командної взаємодії є дуже важливим для

розвитку трудового потенціалу на ПрАТ «Полтавський ГЗК». Проаналізовано, що в сучасних умовах необхідність підвищення конкурентоспроможності персоналу - це об'єктивний процес, тому необхідність інвестицій у розвиток трудового потенціалу є пріоритетною на ПрАТ «Полтавський ГЗК».

Робота, виконана в команді, має безліч переваг. Основними з них є різноманітність знань, ідей та інструментів, якими володіють члени команди, а також товариські відносини між ними. Найбільш розповсюджена риса високоефективних команд - це згуртованість, тобто міра привабливості групи для її учасників (а також небажання залишати її).

Так, в більш згуртованих командах, їх члени будуть більш поступливими і ефективними при досягненні цілей, які вони поставили перед собою. Недостатня згуртованості в робочій атмосфері команди, безсумнівно, впливає на її продуктивність через стрес і напруги між співробітниками.

Проаналізувавши дослідження Шершньова З. Є., Оборська С.В., які вважають що, в груповій динаміці і в чотирьох стадіях розвитку команди, які він популяризував, це формування, зіткнення, нормалізація, та виконання, що зображено схематично на рисунку 3.3.1 лідери повинні підтримувати мотивацію членів команди для того, щоб успішно подолати проблеми, які виникають на етапах зіткнення і нормалізації.



Рис.3.3.1 Етапи розвитку команди [46].

Етап формування представляє початок сумісної праці, великі надії покладаються на всіх членів команди. Взаємини розвиваються, мета зрозуміла, а основні правила встановлені. Етап зіткнення виникає, як тільки члени команди починають боротися за позиції, помиляються через плутанину, сперечаються щодо лідерства, стратегії і цілей. В цей час командне лідерство стає вкрай необхідним. Лідер повинен досягти успіху в підтримці мотивації команди, вирішенні всіх проблем і роз'ясненні цілей і завдань.

Як тільки етап зіткнення буде подолано, команда готова до встановлення відкритих комунікацій, твердих позицій та норм - це етап нормалізації. Нарешті придбано довіру, а «коли рівень довіри є високим, то і зв'язку є простими, миттєвими і ефективними». Це є першими кроками до згуртованості. Як тільки згуртованість досягнута, команди будуть рухатися від нормалізації і до виконання, що забезпечить згуртованість команди.

Згуртованість - це міра, з якою члени команди триматися разом і зберігають єдність у досягненні спільної мети. Команда, як кажуть, перебуває в стані єдності, коли її члени мають зв'язки, що об'єднують їх з іншими членами команди в єдине ціле.

Члени високо згуртованої команди фокусуються на процесі, а не на особистості; вони поважають кожного в команді, припускаючи добрі мотиви; і вони повністю віддані рішенням і стратегії команди, створюючи звітність всередині її. Також в згуртованій команді через міцних зв'язків серед її членів, дружною командної обстановки, відданості і особистого вкладу члена команди в процес прийняття рішень, більш сильним є моральний дух.



Успішні бізнесстратегії зазвичай виконуються ефективними командами з високим рівнем командної згуртованості. Високо згуртовані команди більше прихильні цілям і заходам, щасливі, коли команда досягає успіху і відчують себе частиною чогось значного, це все також підвищує самооцінку, що, в свою чергу, підвищує продуктивність, що зображено на рисунку 3.3.2

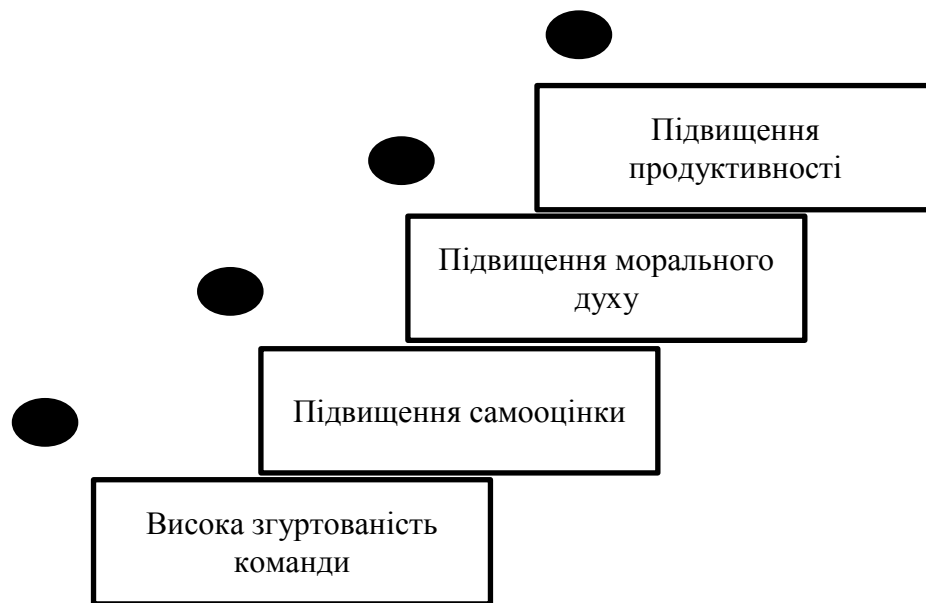


Рис.3.3.2 Етапи підвищення продуктивності [36]

Високофункціональні команди не є результатом випадкових подій. Вони досягають більш високих рівнів участі і співпраці завдяки тому, що їх члени довіряють один одному, ототожнюючи себе з командою, а також упевнені в своїх силах і ефективності. Такі команди мають високий рівень командного емоційного інтелекту (ЕІ).

Загалом, емоційний інтелект визначається як всеохопне усвідомлення і розуміння емоцій. Він застосовується при прийнятті рішень, регулювання та самоврядування, що є дуже важливим аспектом командної роботи.

Дослідження показали, що емоційний інтелект має позитивний вплив на командну роботу, шляхом більшого згуртування команди.

Формування емоційного інтелекту команди вимагає розвитку емоційної компетентності всієї групи як єдиного цілого. Команди, що володіють високим рівнем ЕІ, встановили норми, які спрямовані на зміцнення довіри, груповий ідентифікації та ефективності. В результаті цього, їх члени більш щільно співпрацюють один з одним і об'єднують свої сили більш творчо для просування роботи команди. Дослідження показали, що емоційний інтелект має позитивний вплив на командну роботу, шляхом більшого згуртування команди. [14].

Таким чином, для формування емоційного інтелекту команди, керівництву підприємства необхідно:

- 1). Знайти час для членів команди, щоб оцінити навички один одного.

Тімбилдинг є чудовим способом для здійснення практики формування емоційного інтелекту. Наприклад, коли команда формується в компанії, слід організувати заходи щодо тимбілдингу, навіть в неробочий час і не на робочому місці, так щоб члени команди краще пізнали одне одного і проявили співчуття.

- 2.) Підвищити управління емоційними проблемами, які можуть допомагати або заважати прогресу команди.

В інноваційної консалтингової компанії IDEO, члени команди кидали м'які іграшки в стіни кімнати, коли пристрасті розпалювалися. Крім поліпшення настрою, ці дії служили нагадуванням того, що група має встановлені норми для вираження складних емоцій, тим самим змушуючи їх відчувати себе менш небезпечними для людей і групи в цілому.

- 3). Святкувати успіх.

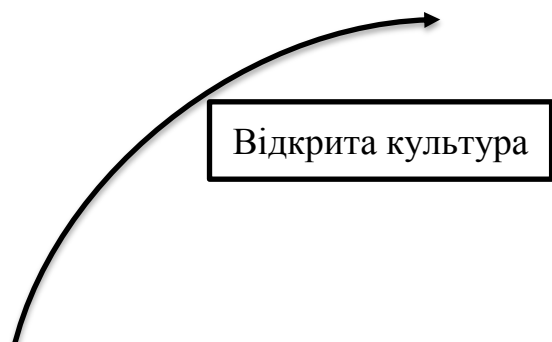
Формування емоційного інтелекту команди також вимагає вираження позитивних емоцій, таких як подяку і захоплення при перевищенні всіх очікувань. Визнання індивідуальних і командних досягнень не тільки зміцнює індивідуальність команди, але також проявляє її ефективність і

колективне прагнення до досконалості [14].

Високоефективні команди повинні володіти командним духом і сприйняттям підтримки організацією, але командний дух повинен бути сильніше сприйняття організаційної підтримки. Командний дух може бути визначений як «ступінь, в якій як вважають співробітники команда цінує їх внесок і піклується про їх благополуччя». Сприйняття організаційної підтримки визначається як «міра, з якою, на думку співробітників, організація цінує їх внесок і піклується про їхній добробут».

Крім згуртованості існує і ряд інших факторів, які важливі при розвитку команди для виконання її роботи, що показано на рисунку 3.3.3:

- 1) чіткий набір завдань, які ясно позначені керівництвом;
- 2) показники, що дозволяють членам команди оцінити свою ефективність і зв'язок між роботою команди і ключовими показниками бізнесу;
- 3) постійне навчання;
- 4) право приймати рішення важливо для досягнення бізнес-цілей;
- 5) оцінка і винагорода команди, а не тільки окремі стимули;
- 6) відкрита культура з простим доступом до необхідної інформації і вищому керівництву в разі потреби.



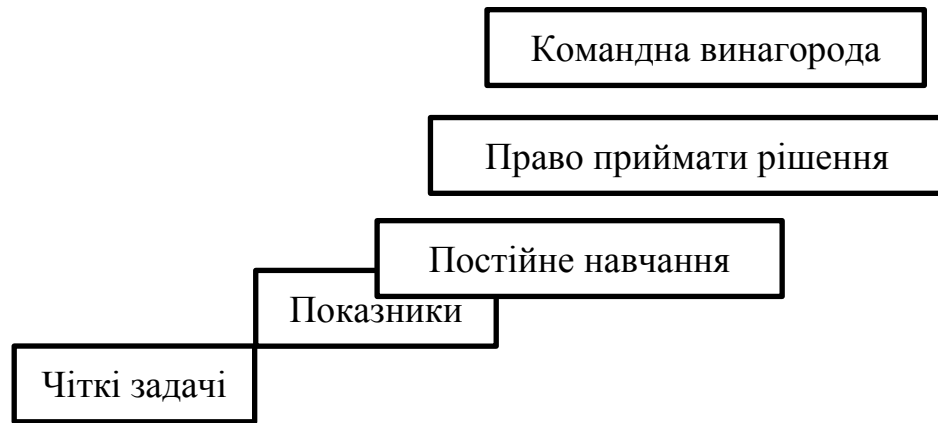


Рис.3.3.3 Фактори розвитку команди, що впливають на виконання роботи працівників [14].

Провівши дослідження досвіду покращення трудового потенціалу співробітників на інших великих підприємствах. Спостерігаємо тенденцію зацікавленості в підвищенні кваліфікації власної робочої сили та виробити у людей до «Безперервного навчання». Для цього використовуються різні схеми та методи матеріального стимулювання працівників.

Як показує світова практика, сьогодні для забезпечення ефективної діяльності підприємства недостатньо підібрати персонал, вимагається зробити відповідні інвестиції в «людський капітал». За твердженням американського вченого Е. Денісона, інвестиції в «людський капітал» приносять в 5 - 6 разів більше прибутку, ніж у виробництво. За даними аналітиків США, зростання інвестицій у навчання на 10% збільшує продуктивність праці на 8%, тоді як збільшення капіталовкладень у виробництво на 10% підвищує продуктивність праці на 4% (тобто ефективність в два рази нижче). В США на кожний долар, вкладений в розвиток виробництва, 85 центів доводиться на розвиток робочої сили. Компанії Німеччини щорічно затрачують на навчання персоналу до 9 млрд. євро. У Франції середні витрати підприємств на підвищення рівня

кваліфікації працівників досягають 3% ФОП і продовжують рости [46, с.31].

Система безперервного навчання на ПрАТ «Полтавський ГЗК» має виглядати таким чином (рис.3.3.4)

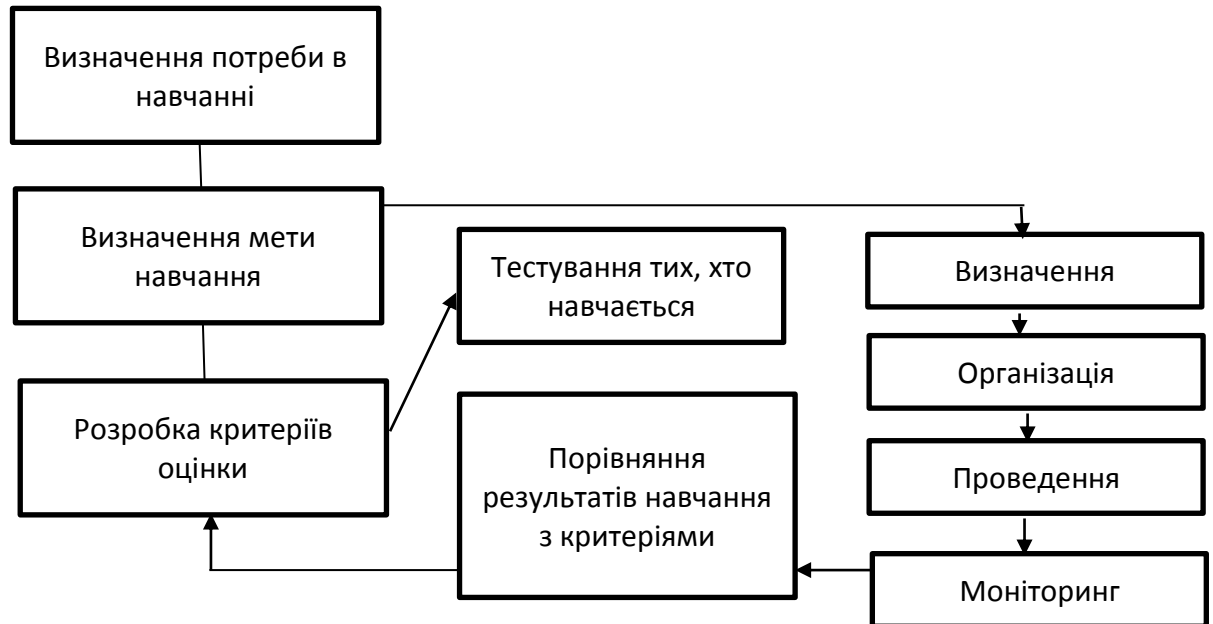


Рис. 3.3.4 Система безперервного навчання персоналу [30, с.20]:

I етап – планування – включає аналіз, визначення потреб і мети навчання, детальну розробку критеріїв оцінки навчання;

II етап – реалізація – має на увазі безпосередню підготовку, організацію і проведення навчання;

III етап – оцінка – є етапом моніторингу, вистежування ефективності навчання. Основна задача оцінки – зрозуміти, в якому ступені співробітники використовують знання і навички, котрі вони отримали в результаті навчання.

Системність безперервного навчання реалізується у наявності зворотного зв'язку в даному процесі. Результати останнього етапу аналізуються і враховуються на I етапі. [31, с.20].

Підсумком планування є готовий, затверджений вищим керівництвом детальний план навчання працівників підприємства.

Для того, щоб кадрові ресурси перетворилися в капітал, необхідно, щоб високоефективна кадрова система ПрАТ «Полтавський ГЗК» виконувала наступні функції:

забезпечувала відповідність практики добору фахівців і просування по кар'єрним сходам призначенню з установленими вимогами у відношенні рівня компетенції.

розробляла стратегію по своєчасній і ефективній підтримці професійного рівня, необхідного для реалізації цілей компанії.

реалізувала практику керування і стимулювання діяльності працівників, спрямовану на залучення, утримання і мотивацію службовців.

Організація трудової діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК» має бути комплексною системою, що включає організаційну структуру, планування роботи, оцінку та зворотній зв'язок, що покликаний забезпечувати максимальну ефективність трудової діяльності на всіх рівнях окремого працівника, групи, підрозділ.

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

Узагальнюючи теоретичні положення даної дипломної роботи та підсумовуючи результати передової практики розвитку трудового потенціалу зроблено наступні висновки.

Трудовий потенціал є сукупністю можливостей працівників підприємства активно чи пасивно брати участь у виробничому процесі в рамках певної організаційної структури з урахуванням матеріальнотехнічних, технологічних, інформаційних та інших ресурсів, є складним структурним соціально-економічним утворенням, що містить ряд компонентів.

Обов'язковим методологічним аспектом компетентної організації формування кадрового потенціалу є постійне навчання.

Як показують дослідження, трудовий потенціал є складним суспільно-економічним явищем, структура якого формується за просторовою, часовою ознаками, за рівнем спеціалізації.

Трудовий потенціал підприємства становить вміння та навички працівників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, з метою отримання доходу (прибутку) або досягнення соціального ефекту.

Трудовий потенціал розглянули як інтегральну кількісно-якісну характеристику здібностей і можливостей особистості, колективу, суспільства до праці, що включає одночасно три аспекти, зокрема: ресурсний аспект, факторний аспект, результативний аспект.

В умовах сьогодення саме розвиток персоналу виступає одним із найвагоміших чинників конкурентоспроможності підприємства. Високий рівень професійної компетентності, висока мотивація до навчання й прагнення працівників до самонавчання та самореалізації формують відповідний рівень конкурентоспроможності персоналу.

Важливим для нашого дослідження є саме системний підхід до розуміння розвитку трудового потенціалу, який передбачає врахування внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на цей процес.

Компетенція - це особистісна якість працівника, що є необхідною та достатньою для здійснення конкретної професійної діяльності в конкретних умовах з наперед установленим рівнем якості;

На сьогоднішній день управління розвитком трудового потенціалу персоналу на основі компетентнісного підходу передбачає не стільки використання компетенцій, які необхідні організації для ефективного функціонування в сучасних умовах, скільки формування стратегії розвитку трудового потенціалу.

Організаційна структура ПрАТ «Полтавський ГЗК» достатньо ефективна, окремі керівники мають можливість контролювати безпосередньо виконання доручених завдань, одночасно здійснюючи зворотній зв'язок.

Аналіз фінансової звітності ПрАТ «Полтавський ГЗК» демонструє позитивну динаміку майже в усіх показниках. Показник фондівддачі ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2016-2018 рр. має динаміку збільшення. У 2018 році показник збільшився на 0,51 грн. порівняно з 2016 роком та на 10,16 грн. порівняно з 2017 роком, що показує на збільшення ефективності використання основних фондів товариства. Показник продуктивності праці у 2018 році збільшився відносно 2016 року на 6,22 грн та на 2,21 грн відносно 2017 року.

Величина основних засобів зросла в 2018 році на 688087 тис. грн. порівняно з 2016 роком та на 323769 тис. грн. порівняно з 2017 роком, що може свідчити про розширення виробничого потенціалу товариства. Збільшення питомої ваги оборотних активів відносно 2016 року на 2430341 тис. грн.

Коефіцієнт оборотності основних фондів на ПрАТ «Полтавський ГЗК» в 2018 році становив 3,01, отже він збільшився на 0,51 відносно 2016 року та на 0,16 відносно 2017 року. Власний капітал ПрАТ «Полтавський ГЗК» у 2018 році становив 8466798 тис. грн., що більше на 9305677 тис. грн. відносно 2016 року та на 5211334 тис. грн. відносно 2017 року.

Вищезазначене свідчить, що на ПрАТ «Полтавський ГЗК» відбуваються зростання виробничих можливостей товариства, а також



товариство є платоспроможним, стабільним і незалежним від кредиторів.

ПрАТ «Полтавський ГЗК», як роботодавець, надає рівні можливості і прагне до того, щоб склад її працівників відображав різноманітність у всіх її формах. Ця вимога підкріплює амбіції зростання ПрАТ «Полтавський ГЗК», дозволяючи компанії спиратися на максимально широке коло талановитих працівників.

Найбільша чисельність персоналу за аналізований період спостерігалась в 2018 році. В 2018 році в порівнянні з 2016 роком загальна чисельність персоналу ПрАТ «Полтавський ГЗК» збільшилась на 366 осіб, а в порівнянні з 2017 роком – на 157 осіб.

Більшість працюючих на ПрАТ «Полтавський ГЗК» мають вищу та повну вищу освіту. Так, у 2018 році кількість працівників, які мають вищу освіту складала 2475 осіб (або 33,10 %), що більше на 18 осіб ніж в 2016 році, та на 7 осіб ніж в 2017 році. Кількість робітників, які пройшли спеціальну професійну підготовку збільшилась у 2018 році порівняно з 2016 роком на 92 особи, а порівняно з 2017 роком на 8 осіб. Значний відсоток працівників із вищою та повною вищою освітою пов'язаний зі специфікою виробництва та його технічним рівнем.

Підприємство стабільно працює та розвивається. На комбінаті оптимізуються багато виробничих і управлінських процесів, проводиться реконструкція цехів, впроваджується сучасне обладнання.

Впровадження багаторівневою системи винагород – це ще один крок вперед до покращення результатів роботи підприємства, з ціллю забезпечення його конкурентоспроможності на рівні світових стандартів. Багаторівнева система винагород дозволяє справедливо оцінити вклад кожного працівника в результати роботи підприємства, розширювати можливості розвитку і кар'єрного росту працівників.

Успіх будь-якої системи залежить від того, наскільки кожен працівник підприємства буде мотивованим на загальний результат, загальні цілі.

Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу підприємства

свідчить, що більшість держав приділяють значну увагу підвищенню якості кадрового забезпечення національних економік, для цього створюються доступні умови для продовження навчання: фінансова підтримка системи професійного навчання. При цьому слід зазначити, що організація навчального процесу японської та євро-американської моделей корпоративного навчання схожі в багатьох аспектах. Зазвичай такі навчання організовуються поза межами підприємства, для цього залучаються професійні школи, коледжі, вузи чи навчальні центри.

На основі аналізу організаційно - управлінську структуру та фінансової звітності ПрАТ «Полтавський ГЗК», ми запропонували свою стратегію розвитку трудового потенціалу. В основі стратегії застосований організаційно-економічний механізм підвищення трудового потенціалу підприємства який направлений на підвищення соціального розвитку працівників.

Соціальний розвиток персоналу є складовою частиною механізму формування, розподілу, обміну робочої сили і ефективного її використання.

Щоб покращити умови соціального клімату на ПрАТ «Полтавський ГЗК», рекомендується розширити спектр роботи психолога, консультативна робота якого полягає в покращенні соціально-психологічного клімату та недопущенні проблемних ситуацій, що можуть виникнути в колективі.

На основі проведено дослідження було розроблено практичні рекомендації щодо формування кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи, а саме: забезпечити належне соціальне, матеріальне та культурне життя працівників підприємства: приділити більше уваги розвитку команди; створення умов для безперервного навчання персоналу; забезпечити стабільність діяльності підприємства, підвищити ефективність виконання покладених завдань, забезпечити зростання продуктивності праці працівників.

